

JACT TROUT'UN SON YAZISI

FAST BRANDS

MARKA STRATEJİLERİ DERGİSİ

18 HAZİRAN 2017



KURALLAR DEĞİŞİYOR

Uzmanlardan
yeni dönem taktikleri

MARTIN ROLL

HAYRAN OLUNAN
MARKALAR
YARATMALI

CEO'lar ile
özel söyleşiler

Marka Stratejisi

“ŞİRKETLER, 'HAYRAN OLUNAN' MARKALARA SAHİP OLMAK İÇİN ÇALIŞMALI”

Şirketlere ve tepe yöneticilere iş ve marka yönetiminde danışmanlık yapan Martin Roll Company'nin kurucusu ve CEO'su olan Martin Roll'a göre şirketler, 'hayran olunan' markalara sahip olmak için çalışmalı. Martin Roll, "İyi marka yönetimi; şirketin marka vizyonu, hedefi ve çoklu pazarlama faaliyetlerinin bir arada şirket stratejisi çerçevesi içinde olmasıyla gerçekleşir" diyor.



Gözde Yeniova gyeniova@ekonomist.com.tr

CEO'lara, büyük gruplara ve aile şirketlerine başarılı iş yönetimi için danışmanlık yapan ayrıca marka yönetimi tavsiyelerinde uzman Martin Roll, 25 yıllık üst yönetim deneyimine sahip. Martin Roll Company'nin kurucusu ve CEO'su olan Martin Roll; birçok sektör ve kültüre sahip şirket ve yöneticilere tüm yönetim kademelerinde danışmanlık veriyor. Ayrıca birçok global şirket ve önde

gelen aile kurumunda da yönetim kurulunda bulunuyor. Martin Roll, ayrıca Asya Marka Stratejisi (Asian Brand Strategy) ve Markalaşmanın Geleceği (The Future of Branding) kitaplarının da yazarı.

Martin Roll ile şirketlerin markalarını nasıl iyi yönetebileceklerini ve markalaşmada trendlerin nasıl değiştiğini konuştuk.

Markanın, şirket vizyonu ve

geri kalan organizasyonun bir arada stratejik bir dengede olmasının önemli olduğunu vurgulayan Martin Roll Company'nin kurucusu ve CEO'su olan Martin Roll, "Ayrıca liderlik, marka yönetiminin başarılı icrası için çok gerekli. Yönetim kurulu ve CEO, markanın başarılı olarak ortaya koyulduğundan ve her müşteriye dokunulduğundan emin olmalı" diyor. Martin Roll'un sorularımıza verdiği yanıtlar şöyle:



İyi marka yönetimini nasıl tanımlarsınız? İdeal marka yönetimi için reçeteniz nedir?

İyi marka yönetimi; şirketin marka vizyonu, hedefi ve çoklu pazarlama faaliyetlerinin bir arada şirket stratejisi çerçevesi içinde olmasıyla gerçekleşir. Ayrıca aynı hedefin kârlılık ve hissedar değerinin devamıyla da harmanlanmasını içeriyor. Markanın, şirket vizyonu ve geri kalan organizasyonun bir arada stratejik bir dengede olması önemli. Ayrıca liderlik, marka yönetiminin başarılı icrası için çok gerekli. Yönetim kurulu ve CEO, markanın başarılı olarak ortaya koyulduğundan ve her müşteriye dokunulduğundan emin olmalı. Sonuç olarak, marka tüm stratejik hedefi destekler. Mükemmel global marka yaratmak, yönetim kurulu üyeleri, CEO ve onun ekibi ile yönetim ekibinin

markanın şirket için stratejik faaliyet olduğunu derinden anlaması ve benimsemesiyle olur. Sürdürülebilir başarı için markalar, modern şirketler için en önemli varlık haline geldi.

Size göre, bugünlerde hangi marka yönetimi daha etkili?

Bugünkü iş düzenine göre etkili marka yönetimi, özel marka vaadi ve dikkat çeken marka dağıtımını içermeli. Ayrıca duygusal ve fonksiyonel özellikleri olması gerekiyor. Marka vaadi ve marka dağıtımını, sürdürülebilir güçlü marka yaratmak için devamlı olarak dengeli şekilde olmalı. Modern ve markaya dayalı çalışan organizasyonlar, daha az marka odaklı şirketlere göre üç belirgin özellikte ayrılıyor. Bunlardan ilki, doğru yönetim kurulu zihniyeti oluşturma ve markaya inanç oluyor. İkincisi, markayı inşa etmek ve yönetmek için doğru

becerilere sahip olmak. Sonuncusu ise, organizasyonel ve finansal kaynakları iş hedefine ulaşmak için doğru dağıtmak ve sürdürülebilir marka değeri inşa etmek.

Bunu başarmış bir markaya örnek verebilir misiniz?

Marka vaadi ve dağıtımını arasında iyi bir denge sağlamış güzel bir örnek olarak Singapur Havayolları'nı verebilirim. Marka vaadi "A Great Way to Fly" (Uçmak için mükemmel yol) vurgusu ile hizmet ve teknolojinin mükemmel sunulduğu havayolları olduğu ve istikrarlı biçimde iletişimde olunduğuydu. Singapur Havayolları'nın arkasındaki sır, CEO ile tepe yönetiminin markalaşmayı kapsamı ve havayollarının başarısında markaların mükemmel gözükmesi oldu. Singapurlu kız, şirketin marka özelliğinin en önemli ikonu oldu ve bu kız tüm marka değeri ve havayollarının başarısına katkıda bulundu. Çoğu havayolu şirketi iyi hizmette bulunduğunu iddia ediyor ama Singapur Havayolları'nın sırrı, bütün temas noktalarına istikrarlı olarak iyi hizmet sunmasıydı. Etkili bir şekilde müşteriler ve hissedarlar neredeyse markayla onlara dokundu.

Marka yönetiminde yeni trendler neler olacak?

Dünya şu anda değişim yaşıyor. Şirketler adına bu dönemin basamak atlamak ve güçlü global marka yaratmak için fırsat oluşturduğunu düşünüyorum. Şu anda birçok şey oluyor ama asıl fırsatlar ileri hareket etmeye karar vermiş ve global olarak varlığını inşa etmiş liderler için olacak. Hali hazırda gelişmekte olan ekonomilerde büyük yükseliş ve büyüme görüyoruz. Gelecek 5-10 yılda ekonomik güç anlamında gelişmiş batı ekonomilerinden gelişmekte olan ekonomiler olan

ŞİRKETLERİN ATMASI GEREKEN 10 ÖNEMLİ ADIM

Başarılı iş ve marka inşa etmek ve yönetmek için şirketlerin ne yapması gerektiğini sorduğumuz Martin Roll, bunu 10 maddede şöyle sıralıyor:

1) CEO'lar marka yönetimi işini sürüklemeli

2) Her modele uymayan kendi modelini inşa et

3) Müşterilerinin de dahil olduğu hissedarları işin içine kat

4) Şirket vizyonunda ilerle

5) Teknolojiden istifade et

6) Kişilere marka elçileri olmaları için yetki ver

7) Doğru dağıtım sistemi yarat

8) İletişim kur

9) Marka performansını ölç

10) İnatla ve her zaman kendi çizimini yükseltmeye hazır ol.

Asya, Güneydoğu Asya ve Doğu Avrupa'ya doğru güç değişimi göreceğiz. Ben ayrıca Ortadoğu ve Afrika ülkelerindeki şirketlerde de yükseliş bekliyorum. Ek olarak gelişmekte olan ekonomilerde doğan yeni orta sınıf, ABD'deki nüfustan çok daha fazla. Diğer bir trend ise yayılan teknolojinin doğası gereği ulusal sınırları kaldırması ve dünyayı daha yakınlaştırması. Teknoloji, dünyayı hiç olmadığı kadar birbirine bağladı.

Bu yeni trendler şirketleri nasıl etkileyecek?

Bu trendler, marka yöneticilerin ilgilenmesi gereken konular. Onların, bu makro değişikliklerin iş dünyasına ve markalara nasıl etki edeceğinden haberdar olması gerekiyor. İlk olarak rekabet, çok noktalı ve çok uluslu hale geliyor. İkinci olarak, stratejik marka pozisyonlanmasında farklılaşma daha zor hale geliyor. Üçüncü olarak, inovasyon, stratejik alanı ve işin marka stratejisi ile pazarlamayı etkiliyor. Geleceğin kazananları, bu yeni gelişmeleri açık, atik ve dinamik zihinle kavrayan, onlar için kritik noktada işe yarayanın ne olduğunu görenler olacak. Teknolojik gelişmeler, çoğu şey için mükemmel kolaylaştırıcı oluyor ama nadiren iş dünyasında her şey cevap veriyor.

Geçtiğimiz yıllarda, markaların ve marka yöneticilerinin yaptığı genel hatalar neler oldu? Nasıl problemler ve yanlışlar görüyorsunuz?

Marka yöneticilerinde en çok gördüğüm yanlış, marka dönüşleri ve yatırımlarına çok fazla kısa vadeli odaklanmaları. Marka yöneticilerinin markalaşmanın bir yolculuk olduğunu anlaması gerekiyor. Ayrıca marka için bunun yansımaları finansal sonuçlarda göstermek de zaman alır. Benim çalıştığım Asya bölgesinde, müşterileri etkilemek için aynı cinsten ürünler üzerinde fiyat indirimi yapmaya odaklanmak



iş dünyasında çok yaygın. Bu durum marjları aşındırıyor ve müşteriler için de daha fazla değer yaratmıyor. Markalaşmayı, pazarlama veya reklam maliyeti olarak görmek ile orta ya da düşük düzeyde yöneticilere bu görevi vermek de diğer yapılan hatalar arasında yer alıyor. Verilen en büyük önem, taktiksel pazarlama faaliyetlerini reklam ve promosyon olarak görerek bunun üzerine yerleştirmek oluyor.

Sonuç olarak, markalaşma, şirkete destek olma ve hissedar değerini artırma konusunda yönetim kurulu disiplini olarak geçtiğimiz beş yılda kabul görmeye başladı. Henüz birçok şirket,

için günlük ve stresli iş rutinine rağmen, bazen CEO güçlü marka yönetimi takımı ve ekibinin desteğiyle yeni strateji oluşturmayı rahatlatacak görevlendirme yapmalı. Şirketler, ürünler ve hizmetler arasında farklılıklar olduğu bilinmeli. Gerçek markalar güçlü marka değerine sahiptir. Bu nedenle, güçlü markalar ticari marka ve ticari isimlerden daha fazlasıdır. Markalaşmada derin analizlere girmeden önce, markalaşma terminolojisini doğru bilmek de önemli.

Şirketler marka performansını nasıl ölçmeli?

Gerçekten de şirketler için marka performansını ölçmeleri

Türkiye'deki markaları nasıl buluyorsunuz? Türkiye merkezli iyi marka yaratmış şirketlere hangi örnekleri verebilirsiniz?

Türkiye'nin yüksek kalite ürün üreten ve müşteri deneyimine sahip iyi bilinen markaları bulunuyor. Ama yine de gerçekten global olan ve global standartlara sahip Türk markası pek bulunmuyor. Türkiye'deki şirketler, global tüketicilerin ne istediğini anlamalı ve onların istediği tatları ile tercihleri sunmalı. Dünyadaki tüketicilerin çoğunluğu, global köyün bir parçası olmak istiyor ve batının özgürlük fikrine ve rekabete inanıyor. Bu da tüketicilerin ürün seçimlerine yansıyor. Aynı zamanda, Türk şirketleri, moda ve denim, araç, değerli maden alanında iyi üretim yaptığı ürüne sahip çıkmalı ve bu alana odaklanmalı. Daha önemli olan ise, ürün ve hizmetini en yüksek kalitede yapmalı. Çünkü ürün ve hizmet gerçekten mükemmel olduğunda, nereden geldiğinin de bir önemi olmuyor.

Güçlü bir global marka yaratmaları için siz ne öneriyorsunuz?

Temel olarak, müşterilerime ilham yaratması için onların 'hayran olunan' olmaları gerektiğini söylerim. Tercihen en büyük olmaksızın kendi yarattıkları sınıfta olmalarının önemli olduğunu düşünürüm. Müşterilerime 'Amacınız nedir?' sorusunu sorarım. Kendilerinin en iyi hangi alanda olduklarına inandıkları, hangi değere sahip oldukları ve müşterilerine gerçekten ne sağladıkları konusunda düşünmelerini sağlarım. Böylelikle amaçlarını tanımlarlar. Eğer güçlü bir amaçla yönetiliyorsa ve beklentileri karşılıyorsa 'hayran olunan' şirket olmak için güçlü bir şans var demektir. Ama bu pozisyona kolay gelinmiyor. Bunun için uzun zaman boyunca tam özen gösterme, yoğun mesai ve her ayrıntıya dikkat ederek çalışmak gerekiyor.

markalarından maksimum çıkış olacak kadar bir sistemi devreye sokamadı. Bunun için en önemli neden, bilgiden yoksunluk. Ayrıca, markalaşma esasen CEO ve şirket yönetiminin güçlü desteğine ihtiyaç duyuyor.

Bu konuda tavsiyeleriniz nedir?

Markalaşma, yönetim kurulu odasından başlamalı. CEO, kişisel olarak marka stratejisi işinin içinde olmalı. Ayrıca, markalaşma fikrini içselleştirmeli ve bununla ilgili tutkulu olmalı. Başarıya ulaşmak

önemli. Markanın, şirkete ne kadar değer kazandırdığı ve hangi enstrümanın rekabette onu koruma altına aldığı ölçümlenebilmeli.

Marka değeri, muhtelif ayrı ayrı terzi yapımlı kilit performans indikatörlerden oluşuyor. Bunun içinde finansal marka değeri de bulunuyor. Bunlar da düzenli olarak izlenmeli. Markanın skor kartı, marka değeri ve stratejinin devamlılığının görünümünü kolaylaştırır. Bu ayrıca finansal analiz, marka katkısı ve marka değerini de içeriyor.

