

TEMEL AKSOY

BÜYÜK MARKA

**NASIL
OLUNUR?**

MARKALARI BÜYÜTEN KANITLANMIŞ PAZARLAMA KANUNLARI

CEO_{plus}

Temel Aksoy, ilk, orta ve liseyi Galatasaray Lisesi'nde okudu. Paris Nanterre Üniversitesi Ekonomi Fakültesi'ni bitirdi. Boğaziçi Üniversitesi'nde master yaptı.

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi'nde asistanlık yaptı. 1984 yılında araştırmacılığa başladı, 1994'te kendi araştırma şirketini kurdu.

Pazarlama araştırması mesleğinde 25 yıl boyunca sayısız araştırma yaptı ve yönetti.

2008-2010 yılları arasında Türkiye Araştırmacılar Derneği başkanlığını yaptı.

Kendi danışmanlık şirketinde (Fikirhane) pazarlama ve marka danışmanlığı yapıyor.

2008 yılından bu yana, kendi blog sayfasında (www.temelaksoy.com) pazarlama ve marka konularında haftalık yazılar yazıyor.

CEO Plus TARAFINDAN YAYIMLANAN DİĞER KİTABI

Efsaneler ve Gerçekler

BÜYÜK MARKA NASIL OLUNUR?

Markaları Büyüten Kanıtlanmış Pazarlama Kanunları

Yazan: Temel Aksoy

Editör: Sevim Erdoğan

Yayın hakları: © 2026 Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Yayınevinden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

1. baskı / Eylül 2026 / ISBN 978-625-8026-26-9

Sertifika no: 44919

Kapak tasarımı: Taylan Polat

Sayfa tasarımı: Gökçen Yanlı

Baskı: Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San. Tic. Ltd. Şti.

15 Temmuz Mah. Gülbahar Cad. No: 62/B Güneşli - Bağcılar - İSTANBUL

Tel: (212) 515 49 47

Sertifika no: 45464

Doğan Yayınları Yayıncılık ve Yapımcılık Ticaret A.Ş.

19 Mayıs Cad. Golden Plaza No. 3, Kat 10, 34360 Şişli - İSTANBUL

Tel. (212) 373 77 00 / Faks (212) 355 83 16

www.dogankitap.com.tr / editor@dogankitap.com.tr / satis@dogankitap.com.tr

Büyük Marka Nasıl Olunur?

Markaları Büyüten Kanıtlanmış
Pazarlama Kanunları

Temel Aksoy

CEO'NUN KİTAP
ÖRNEKLERİ

CEO
smid

İçindekiler

TEŞEKKÜR	13
ÖNSÖZ	15
01 MARKA OLMAK	19
Markalar İnsanların Hayatında Önemli Bir Yer Tutmaz.....	21
Markasız Olmaz.....	25
Markanın Gücü Nereden Gelir?.....	27
Satmayan Üründen Marka Olmaz	30
Ürün mü Yoksa Marka mı Daha Önemlidir?	32
Türk Şirketleri Neden Marka Olamıyor?	34
Meraklısı İçin Notlar – <i>Marka Olmak</i>	37
02 İNSANLAR MARKALARI NASIL SEÇERLER?	43
İnsanlar Marka Seçerken Fazla Düşünmezler	45
İnsanlar Markaları Kısayollar Kullanarak Seçerler	48
İnsanın Duyguları Patron, Mantiği Basın Sözcüsüdür	52
İnsanlar Markaları Hangi Motivasyonla Seçerler?	56
Meraklısı İçin Notlar – <i>İnsanlar Markaları</i> <i>Nasıl Seçerler?</i>	61
03 SATIN ALMA DAVRANIŞLARININ DÜZENİ	69
Satın Alma Davranışının Şaşırtıcı Düzeni.....	71
Küçük Markalar İki Kez Dezavantajlıdır	73
Müşteri Kaybı Kanunu	77
Pazarlamanın Pareto Kanunu 60/20'dir	79
Her Markanın Müşteri Tabanı Kaynayan Kazandır	82
Doğal Tekel Kanunu	84
Rakip Markalar Aynı Müşterilere Satış Yapar	86

Rakip Markalar Pazar Payları Oranında Müşteri Paylaşır.....	88
Herkes Kendi Markasını Beğenir	90
Büyüyen Markanın Algısı Güçlenir	92
Kategorinin Temel Özelliklerini Hiçbir Marka Sahiplenemez	95
Bu Kanunlar Her Pazarda Geçerli midir?.....	98
Meraklısı İçin Notlar – <i>Satın Alma Davranışlarının Düzeni</i>	101
04 MARKALAR NASIL BÜYÜR?	115
Büyümek Bir Tercih Değil, Zorunluluktur	117
Hangi Müşteri Daha Önemlidir?.....	120
Her Alışverişçinin Bir Marka Seçkisi Vardır.....	124
Markalar Müşteri Sadakatiyle Büyümez	126
Markalar Konumlandırmayla Büyümez.....	129
Markalar Dar Bir Kitleyi Hedefleyerek Büyümez.....	133
Ulvi Amaç Markaları Büyütmez	136
Markalar Yeni Müşteri Edinerek Büyür	139
Yeni Müşteri Edinmek İçin Markanın Penetrasyonunu Artırması Gerekir	143
Bilinirlik, Bulunurluk, Belirginlik ve Kolay Satın Alınma.....	146
Meraklısı İçin Notlar – <i>Markalar Nasıl Büyür?</i>	148
05 BİLİNİRLİK: MARKANIN KOLAY AKLA GELMESİ	163
Markanız İhtiyaç Anlarında Akla Geliyor mu?	165
Markanız İnsanların Hangi İşini Görüyor?.....	168
Markanız Müşteriye Ne Vaat Ediyor?	170
Reklam, Pavlov'un Köpeğini Koşullaması Gibidir	172
Fark Edilmeyen Reklam Yok Hükmündedir.....	175
Duygusuz Marka Reklamı Olmaz.....	178
Kahraman Müşteridir, Marka Değil	180
Sadece Satış Reklamı Yapan Markalar Küçülebilir	183
Reklamın Amacı Markayı Ünlü Yapmaktır.....	186
Reklamlarınız Ne Kadar Tutarlı?.....	190
Meraklısı İçin Notlar – <i>Bilinirlik: Markanın Kolay Akla Gelmesi</i>	194
06 BULUNURLUK: MARKANIN KOLAY BULUNMASI	215
Bulunurluk Büyümenin Çarpanıdır	217
Güç Dengeleri Değişti, Artık Güç Satış Kanallarının Elinde.....	219

Mevcudiyet: Satışın Olduğu Her Yerde Olmak	223
Görünürlük: Kanalin Kalabalığında Fark Edilmek	226
Her Satış Kanalı Kendine Özgü Ürün İster	228
Bayi Ağıyla Yaygınlaşmak	231
Dijital Bulunurluk Fiziksel Bulunurluğun Tamamlayıcısıdır	235
Bulunurluk: Anlatması Kolay, Yapması Zor Bir İştir	237
Meraklısı İçin Notlar – <i>Bulunurluk: Markanın Kolay Bulunması</i>	240
07 BELİRGİNLİK: MARKANIN RAKİPLERDEN AYRIŞMASI	247
Markalar Farklılaşamaz ama Ayırışabilir	249
Alametifarikaların Hangi İşlevleri Vardır?	252
Marka İsmi Kimliğin Çapasıdır	255
Anlam Yükleme Kimlik Unsurlarını Zayıflatır	259
Marka Rengi Biricik Olmalıdır	263
Maskot Üç İş Birinden Yapar	266
Ünlü, Markaya Dikkat Çeker	269
Slogan Markanın Sözel İmzasıdır	272
Markanın Sesi, İşitsel İmzasıdır	275
Marka Kimliği Markanın Görsel İmzasıdır	278
Alametifarikaların Korunması Disiplin İster	280
Meraklısı İçin Notlar – <i>Belirginlik: Markanın Rakiplerden Ayrışması</i>	284
08 MARKANIN KOLAY SATIN ALINMASI	303
Pazarlamacıyla Müşteri Aynı Dünyada mı Yaşıyor?	305
Fiziksel ve Operasyonel Engeller	308
Psikolojik Engeller	311
Kanallar Arasındaki Engeller	315
Marka Gerçekten Engel mi Kaldırıyor?	318
Engel Kaldırmak da Markaları Büyütür	322
Meraklısı İçin Notlar – <i>Markanın Kolay Satın Alınması</i>	326
09 MARKANIN FİYATI NASIL YÖNETİLİR?	339
Fayda mı, Fiyat mı?	341
Fiyat Nasıl Belirlenir?	343
Fiyat En Cazip Kaldıraçtır	348

Fiyat İndirimi Yeni Müşteri Getirmez	351
İndirimin Karşı Konulamaz Cazibesi	355
Yüksek İndirim, Yüksek Haz	358
İndirim Sarmalından Nasıl Çıkılır?	361
Doğruyu Bilmek, Doğruyu Yapmak	364
Meraklısı İçin Notlar – Markanın Fiyatı Nasıl Yönetilir?	366
10 GERÇEKÇİ PAZARLAMA ZİHNİYETİ	383
Platonik Pazarlama	385
Yenilik Safsatası	388
Dünya Daha Hızlı Dönüyor	391
Değişmeyi Anlayabilmek	394
Pazarlama Yaratıcılık İster	397
Satmak İçin İhtimalleri Artırmak Gerekir	399
Meraklısı İçin Notlar – Gerçekçi Pazarlama Zihniyeti	401
SONSÖZ	409
KAYNAKÇA	417

Dünyamı güzelleştiren sevgilim, eşim,
hayat arkadaşım Şerife'ye

Teşekkür

Aslan oğlum, bu kitabı yazmak uzun sürdü. Bu süre boyunca seninle bahçede oynayamadık, YouTube izleyemedik. Sen her seferinde, "Hadi baba, bırak artık biraz dışarı çıkalım" dediğinde ben masadan kalkamadım. Ama artık kitap bitti. Bundan sonra seninleyim. Kaçırdığımız bütün o oyunları, gezmeleri ve akşamları fazlasıyla telafi edeceğiz.

Cherie, bu kitabı yazabilmem için bana huzurlu bir çalışma ortamı sağladın. Bunun için sana minnettarım.

Kitabın taslağını okuyup katkılarını esirgemeyen, birlikte danışmanlık yaptığım Dr. Mehmet Akpınar'a; kapak tasarımını yapan Taylan Polat'a, sayfa tasarımını yapan Gökçen Yanlı'ya, yapımcılığını üstlenen İrem Akkaya Zümbülyuva'ya, editörüm Sevim Erdoğan'a ve kitabı yayımlayan Doğan Yayınları'na teşekkür ederim.

Önsöz

Pazarlama hakkında doğru bildiğim pek çok şeyin yanlış olduğunu geç fark ettim. Çeyrek asır boyunca Türkiye'nin en büyük şirketlerine pazar araştırması yaptım. O yıllarda ünlü pazarlama gurularından öğrendiğim, yanlış olduğunun farkında olmadığım düşüncelerle müşterilerime yol gösteriyordum. Yıllarca kendi şirketimi de bu inançlarla yönettim.

Sonra beni bilimsel pazarlamayla tanıştıran bir kitap okudum. Bu kitap pazarlamayı kişisel görüşlere değil, bilimsel kanıtlara dayandırıyordu. Sayfalar ilerledikçe, üzerine bütün bir kariyer kurduğum bilgilerin temelsiz olduğunu gördüm. Onca yıl iyi niyetle savunduğum görüşlerin yanlış olduğunu kabul etmek hiç kolay olmadı.

Bu aydınlanmanın ardından yazdığım *Efsaneler ve Gerçekler* kitabını, beni bu gerçeklerle tanıştıran Byron Sharp'a ithaf ettim. İthafın altına da "Meğerse, dünya güneşin etrafında dönmüş" yazdım.

Pazarlamayla ilgili yanlış inançlar bugün dünyanın her yerinde olduğu gibi Türkiye'de de çok yaygın. Ders kitaplarında, eğitim programlarında, konferanslarda, yönetim kurullarında gerçeklerden kopuk yanlış inanışlar hâkim. Pazarlamacıların çoğu hâlâ bilimsel kanıttan yoksun fikirlere sahip. Markalarını hâlâ bu düşüncelerle, bu inançlarla yönetiyorlar.

Bu inançların arkasında çoğu zaman ünlü bir yazarın kişisel görüşü vardır. O görüşün arkasında ise ya hiçbir araştırma yoktur ya da bilimsel geçerliliği olmayan tek bir çalışma vardır. Pazarlamacılar bu görüşleri, tıpkı benim yirmi beş yıl boyunca yaptığım gibi hiç sorgulamadan kabul ederler. Bu inançlar kulağa hoş, akla makul gelir ama bunların gerçek hayatta hiçbir karşılığı yoktur.

Oysa pazarlama, temelleri 1960'larda atılmış bir bilimdir. Dünyanın her yerinde hem B2B hem B2C sektörlerde defalarca sınanıp kanıtlanmış kanunları vardır. Pazarlamacıların çoğu bu kanunları merak edip kendilerini yenilemek yerine, doğru bildikleri yanlışların rahatlığında iş yapmayı seçer.

Markalarımızı büyütme ve şirket kaynaklarını doğru kullanmak için hepimiz pazarlamanın evrensel neden-sonuç ilişkilerini bilmek zorundayız. Bunları bilmeyen pazarlamacılar, markaların büyümesine hiç katkısı olmayan gereksiz teferruatla ilgilenirler ve kaynakları ziyan ederler. Bu nedenle üst yönetimden saygı görmezler.

Pazarlama biliminin ortaya koyduğu gerçekler apaçık ortada ama bu bilgiler çoğu zaman karar veren iş insanlarına ulaşmıyor. Çünkü bu gerçekler İngilizce akademik kitapların ağır dilinde, kalın ciltler arasında kaybolup gidiyor. Bu nedenle kitabı elimden geldiğince sade bir dille kaleme aldım.

Bu kitabı, markalarını büyütme isteyen, büyük ya da küçük, B2B ya da B2C bütün şirketler için yazdım.

Kitabı yazarken en çok Türk sanayicilerini düşündüm çünkü meslek hayatım onlarla iç içe geçti. Türkiye'de bizim şirketlerimiz mükemmel ürünler üretir ve bunları rekabetçi fiyatla satar ama marka olma başarısı gösteremez.

Bu kitap önce insanların markaları satın alırken nasıl karar verdiklerini, sonra markaların nasıl rekabet ettiğini açıklayan pazarlama kanunlarını ve en önemlisi, bir markayı büyütme için ne yapmak gerektiğini anlatıyor.

Kitapta, bilim insanlarının uzun yıllar süren araştırmalarıyla kanıtladıkları doğrular ile kendi danışmanlık tecrübelerimi birleştirdim.

Her bölümün sonuna “Meraklısı İçin Notlar” başlıklı bir yazı ekledim. Ana metinde adını anmadığım yazarları, araştırmaları ve kaynakları bu yazılarda anlattım. Kitabı hızlı okumak isteyenler “Meraklısı İçin Notlar” yazılarını okumayabilir. Yazdıklarımın arkasındaki kanıtları ve onların kaynaklarını merak edenlerin ise bu notları da okumasını çok isterim.

Bu kitabı yazarken amacım, pazarlamaya berrak bir akılla bakmayı kolaylaştırmak ve markalarını büyütmek isteyen patron, CEO ve pazarlama yöneticisine rehberlik etmektir.

CEOPLUS KİTAP
ÖRNEKTİR

01

Marka Olmak

CEOPLUS KİTAP
ÖRNEKTİR

Markalar İnsanların Hayatında Önemli Bir Yer Tutmaz

Şirket sahipleri, pazarlama yöneticileri, reklamcılar hayatlarını markalar sayesinde kazandıkları için genel olarak markaların, özel olarak da kendi markalarının, insanların hayatlarında çok önemli bir yer tuttuğunu düşünürler.

Pazarlamacılar, kendi markalarının rakipte olmayan küçük bir üstünlüğünü abartırlar, hatta akıllı olan herkesin kendi markalarını tercih etmesi gerektiğini düşünürler. Satış yöneticileri, kendi markalarını birkaç satış noktasına yerleştirdikleri zaman isteyen herkesin markaya ulaşabileceğini zannederler. Reklam yöneticileri, biraz reklam yaptıkları zaman markalarının varlığından herkesi haberdar ettiklerini zannederler.

Oysa müşteri açısından marka, bir ürün kategorisindeki seçeneklerden sadece birisidir. Bir ihtiyaç duyduğunda insanın vereceği en önemli karar, sınırlı olan parasını bir ürün veya hizmete harcayıp harcamayacağıdır. Eğer harcamaya karar verirse, alışverişe çıktığında bu ihtiyacını karşılayacak pek çok seçenek vardır ve bu seçenekler, herkesin kendi hayatından bildiği gibi, birbirlerine çok yakın özelliklere sahiptir.

Para harcamaya karar veren bir insan için marka seçmek "çocuk oyuncağıdır". Söz konusu ürün kategorisinde daha

önceden duyduğu, güvendiği ya da satın aldığı bir ya da birkaç marka zaten vardır. Alışverişe çıktığı zaman bunlardan birini satın alır ve alışverişini tamamlar. Eğer satın almaya niyet ettiği markayı bulamazsa kendi marka seçkisindeki diğer bir markayı satın alır. Hiç kimse niyet ettiği markayı bulamadığı zaman büyük bir hayal kırıklığına uğramaz. İnsanlar marka tercihi yaparken ince eleyip sık dokumazlar, mümkün olan en az düşünsel çabayla karar verirler.

Sadece market, giyim, yeme içme, eğlence markaları için değil, insanlar dayanıklı tüketim markaları ya da lüks markaları için de aynı davranışı sergilerler. A bankasını ya da B bankasını seçmeleri, onlar için önemli bir seçim değildir.

Bir kadın gideceği davette insanları giydiği elbiseyle etkilemek ister. Elbise o kadın için o ihtiyaç anında çok önemlidir. Ama hiçbir kadın bu etkiyi yaratmak için tek bir markaya mahkûm değildir. Kadının seçkisindeki markalardan biri ya da diğeri onun işini pekâlâ görür. Yüksek gelirli bir kadın Louis Vuitton bulamadığı zaman Chanel alırsa ruhsal bunalım geçirmez. Bir erkek Renault alma niyetindeyken son anda Fiat da satın alabilir. Pazarlamacıların zannettiğinin aksine insanlar, markaları değerlendirmek için büyük bir çaba sarf etmezler.

B2B dünyasında bir şirketin satın alma müdürü yıllardır çalıştığı tedarikçiden teklif alamazsa kısa sürede alternatif bir tedarikçiyle anlaşır. Fabrika müdürü tercih ettiği makine markasının teslimat süresini uzun bulursa rakip markayı sipariş eder. Bir otel zincirinin satın alma departmanı her yıl aynı temizlik malzemesi markasını almak zorunda değildir. Şirketler de tıpkı bireyler gibi markaları birbirinin yerine satın alır ve bunu yaparken büyük bir tereddüt yaşamaz.

Ürün veya hizmet kategorisi, insanların hayatlarında markalardan daha önemlidir. İnsanlar önce ne satın alacaklarına karar verirler, sonra bütçelerine uygun markalar arasından bir tanesini satın alırlar. Bir kategoride birbirlerinden fiyat bakımından aşırı farkları olmayan bütün markalar birbirleriyle rekabet eder ve birbirlerinin yerine satın alınır.

İnsanların hayatlarında markaların önemli olduğu görüşü bir pazarlama safsatasıdır. Markalar insanların hayatlarında birer araçtır. İnsanlar sağlıklı olmak, mutlu olmak, iyi ilişkiler kurmak, başarılı olmak, iyi yaşamak, iyi zaman geçirmek isterler. İnsanların bu hedeflerine ulaşmak için markalı ürünler satın almaları, markaların onların hayatlarında vazgeçilmez olduğu anlamına gelmez.

Şirketler için de markalar birer araçtır. Bir fabrika müdürü, makine satın alırken hayatının en önemli kararını verdiğini düşünmez. İşini görecektir, bütçesine uygun, servis ağı olan bir makine arar. Birkaç markayı değerlendirir, birini seçer, işine devam eder. Satın alma müdürü hammadde tedarikçisi seçerken de aynı şekilde davranır. Şirketlerin tedarikçi markalarıyla ilişkisi pazarlamacıların zannettiğı kadar derin değildir.

Ben bu gerçeği kendi hayatımda yaşayarak öğrendim. Yıllarca pazar araştırması şirketi yönettim. O yıllarda bizim şirketimiz çok nitelikli araştırmalar yapıyordu ve müşterilerimizin bizi hak ettiğimiz gibi değerlendirdiğini sanıyordum. Rakiplerimizden daha yüksek fiyatla araştırma yapıyorduk ama o kadar iyi işler yaptığımıza, o kadar çok katkı sağladığımıza inanıyordum ki Türkiye’deki şirketlerin en doğru kararları bizim araştırmalarımızla alacaklarını savunuyordum. Bu inançla şirketimi büyüttüm. Türkiye’nin en büyük şirketleri uzun yıllar bizimle çalıştı. Ömrümün yirmi beş yılı bu inancı anlatmakla geçti.

Şirketimi uluslararası bir araştırma şirketine sattıktan sonra marka danışmanlığına başladım ve masanın diğer tarafına geçtim. Danışmanlık yaptığım şirketler benim bilgime ve tecrübeme güvenerek araştırma şirketi seçim süreçlerine beni de dahil ettiler. O süreçlerin içine girince şirketlerin tedarikçilerini nasıl seçtiğini gözlerimle gördüm. Benim yıllarca inandığım “Araştırma şirketi seçimi bir şirket için hayati derecede önemli bir karardır” düşüncesinin ne kadar temelsiz olduğunu anladım. Büyük şirketler önemli bütçeler harcadıkları araştırma şirketi seçimini bir iki dakika yapıyorlardı. Bu aydınlanma

benim bütün romantik düşüncelerimi yerle bir etti. Artık şirketlerin tedarikçilerini nasıl seçtikleri konusunda çok daha gerçekçi düşünüyorum.

İnsanların markaları birbirlerinin yerine satın aldıkları gerçeğini her pazarlamacının kabul etmesi, başarılı pazarlama yapmasının ön koşuludur.

CEOPLUS KİTAP
ÖRNEKTİR



BÜYÜK MARKA NASIL OLUNUR?



www.temelaksay.com

- Markayı büyüten, yoğun satın alan müşteriler mi, yoksa seyrek satın alan kalabalık mı?
- Harley-Davidson'ın kollarına dövme yaptıran tutkulu hayranları markayı büyütür mü?
- Satmak için markaların farklılaşması gerekir mi?
- Black Friday indirimleri markalara yeni müşteri kazandırır mı?
- "Daha iyi bir dünya" vaadi, bir markayı büyütür mü?
- Türk şirketleri neden marka olamıyor?

Bu soruların cevapları kişisel görüşlerde değil, dünyanın her yerinde, her sektörde defalarca sınanmış pazarlama kanunlarında saklı.

Bu kitap, markaları büyüten kanunları anlatıyor.

