

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**COVID-19 SALGINI DÖNEMİNDE DEĞER ODAKLI
İŞLETME VE MARKA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ
MARKA TERCİHİNDEKİ ROLÜ: PERAKENDE
SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Ediz TOKABAŞ
2501170577

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Nilüfer Fatma GÖKSU

İSTANBUL – 2022

ÖZ

COVID-19 SALGINI DÖNEMİNDE DEĞER ODAKLI İŞLETME VE MARKA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ MARKA TERCİHİNDEKİ ROLÜ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA EDİZ TOKABAŞ

İnsanlık tarihi son yüzyılın en büyük küresel krizi Covid-19 salgınıyla yüzleşti. 2020 yılının ilk çeyreğinde dünyanın gündemine oturan bulaşıcı hastalık temelli kriz, iş dünyasında bilinen birçok doğruyu değiştirdi. Ortaya çıkan ekonomik durgunluk, sağlık sorunları, kamu politikalarının yanında tüketici davranışında da hızla değişiklikler meydana geldi. Belirsizlik, risk ve kriz zamanlarında tüketicilerin marka tercihini etkileyen temel hususları anlamak amacıyla söz konusu çalışma gerçekleştirilmiştir. Özellikle temel ihtiyaçların satın alımı her türlü kriz ve belirsizliğe rağmen devam ettiğinden, tüketicilerin perakende sektöründe market alışverişlerinde tercih ettiği market zincirlerindeki tercih değişimi araştırmaya konu edilmiştir. Söz konusu araştırma ile değer odaklı işletme ve marka yönetimi anlayışlarının Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin market tercihlerindeki rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde işletme yönetimi kavramı derinlemesine incelenmiştir. İşletme-iletişim ve pazarlama disiplinlerinin aynı potada eritilmesi, markalar ile tüketici davranışları arasındaki ilişkiyi anlamak ve yönetebilmek için kaçınılmazdır. Bu nedenle işletme yönetimi başlığı altında iletişim alanını da ilgilendiren işletmenin amaçları ve fonksiyonları irdelenmiş, değer yaratan bir unsur olarak kabul edilen markaların yönetimine dair teoriler incelenerek, 2008 ekonomik krizinin ardından yüksek sesle dile getirilmeye başlanan değer odaklı yönetim anlayışına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise marka yönetimi başlığı altında öncelikle marka kavramına yer verilmiş, değer odaklı marka yönetimi anlayışı açıklanmıştır. Marka değerinin hem bir

markanın finansal ederi anlamında hem de prensip ilke ve kararlar bağlamında anlaşılması gerektiği belirtilerek değer odaklı marka yönetim anlayışı detaylandırılmıştır. Değer yaratmak, değer için yönetmek ve değeri ölçmek sıralamasından hareketle stratejik bir işletme fonksiyonu haline gelen marka değerinin ölçümlenmesine bütünsel bir bakış getirilmiştir. Marka yönetimi denilince akla gelen ilk birim kurumsal iletişim çalışmaları ve uygulayıcılarının üstlendiği fonksiyonlar aktarılmıştır. Marka değeri ve marka denkliği kavramına açıklık getirilerek, marka değerlemenin gerektiği durumlar ile değer belirlenmesine yönelik geleneksel ve modern yaklaşımlar irdelenmiştir. Söz konusu bölümler işletme veya finans perspektifinden ziyade, bir iletişim profesyonelinin odağı dahilinde ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm ise çalışmanın ampirik bir yöntemle desteklenmesi için araştırma bölümüne ayrılmıştır. Araştırmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak anket tekniği kullanılarak veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket çalışmasına İstanbul-İzmir-Ankara’da yaşayan 18-75 yaş arası şehirli nüfus içinden toplam 400 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda, Covid-19 salgınının tüketicilerin market tercihlerine etki ettiği tespit edilmiştir: Covid-19 salgını ile indirim marketlerini (BİM-Şok vb.) tercih edenlerin oranı artış gösterirken, ulusal market zincirlerini (Migros, CarrefourSA vb.) tercih edenler ise azalmıştır. Salgın döneminde tüketicilerin market tercihinin etki eden en önemli unsur marka bilinirliği olmuştur. İkinci sırada fiyat hassasiyeti, üçüncü sırada ise ihtiyaçlarına tam olarak yanıt veren ürünler gelmektedir. Marka tercihi gerekçelerinin yaş gruplarına ve gelir gruplarına göre değişiklik gösterdiği saptanmıştır: Yaş aralığı ve gelir arttıkça tüketici bildiği, güvendiği markaları tercih ettiğini ifade etmiştir. Salgın süresince topluma ve sağlık çalışanlarına destek sunan market zincirlerinin tüketici zihninde bir adım önde olduğu ve tüketicilerin imkânı olduğunda bu markaları tercih edeceği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Marka tercihi, marka değeri, kurumsal iletişim çalışmaları, Covid-19, marka yönetimi, değer odaklı yönetim, perakende sektörü, market zincirleri, indirim marketleri

ABSTRACT

THE ROLE OF VALUE-ORIENTED BUSINESS AND BRAND MANAGEMENT APPROACHES IN BRAND PREFERENCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A RESEARCH ON THE RETAIL INDUSTRY EDİZ TOKABAŞ

Human history has faced the most significant global crisis of the 21st century, the Covid-19 pandemic. The infectious disease-based crisis, which came to the fore in the first quarter of 2020, changed many known truths in business life. In addition to the economic recession, health problems and public policies, rapid changes have occurred in consumer behavior. This study was carried out in order to understand the main issues that affect consumers' brand preference in times of uncertainty, risk and crisis. Especially since the purchase of basic human needs continues despite all kinds of crises and uncertainties, the change in preferences of market chains preferred by consumers in grocery shopping in the retail sector has been the subject of the research. This paper intends to explain the role of value-oriented business and brand management approaches in consumers' market preferences during the Covid-19 pandemic, which improves the image of brands.

In the first chapter, the concept of business management is examined in depth. Melting the business, communication and marketing disciplines in the same pot is inevitable in order to understand and manage the relationship between brands and consumer behavior. For this reason, under the title of business management, the objectives and functions of the business, which also concern the field of communication, were examined. The theories on the management of brands, which are accepted as a value-creating element, were examined and the value-oriented management approach, which has started to be spoken loudly after the 2008 economic crisis, was mentioned.

In the second chapter, under the title of brand management, the concept of brand and the value-oriented brand management concepts are explained. The value-oriented

brand management approach has been detailed by stating that brand value should be understood both in terms of the financial value of a brand and in the context of principles and decisions. Starting from creating value, managing and measuring value, a holistic view has been brought to the measurement of brand value, which has become a strategic business function. The first business unit that comes to mind when brand management is mentioned is corporate communication studies and the functions undertaken by its practitioners. By clarifying the concept of brand value and equity, the situations where brand valuation is required and traditional and modern approaches to determining value are mentioned. These chapters are handled within the focus of a communication professional rather than from a business or finance perspective.

The third chapter is devoted to the research part in order to support the study with an empirical method. In accordance with the aims and objectives of the research, the data collection method was preferred by using the questionnaire technique. A total of 400 people from the urban population aged 18-75 and living in Istanbul, Izmir and Ankara participated in the survey. As a result of the research, it was determined that the Covid-19 pandemic had an impact on consumers' market preferences: While the rate of those who preferred discount markets (BİM-Şok, etc.) increased with the Covid-19 pandemic, those who preferred national market chains (Migros, CarrefourSA, etc.) decreased. During the pandemic, the most important factor affecting the market preference of consumers has been 'brand awareness'. 'Price sensitivity' is in the second place, and products that 'fully respond to consumer needs' are third. It has been determined that the reasons for brand preference vary according to age groups and income groups: As the age range and income increase, the consumers state that they prefer the brands they know and trust. During the pandemic, it has been seen that the market chains that support the society and health workers are one step ahead in the minds of the consumers and that the consumers will prefer these brands when they have the opportunity.

Keywords: Brand preference, brand value, corporate communication, Covid-19, brand management, value-oriented management, retail industry, market chains, discount markets



ÖNSÖZ

İletişim disiplini çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların birçoğu normal koşullar olarak adlandırdığımız genel geçer ve bilinen durumlar için hazırlanmaktadır. Oysaki modern toplumun çok daha sık karşılaşmaya başladığı kriz ortamlarında marka ve tüketiciler arasındaki ilişkiye dair çok fazla çalışma yapılmamıştır. Belirsizlik, risk ve kriz zamanlarında tüketicilerin marka tercihini etkileyen temel hususlar kökten değişim gösterebilmektedir. Algısal ve duygusal değişkenler ile fonksiyonel bakış açıları arasında gel-git yaşayan tüketicileri daha iyi anlayabilmek adına kriz dönemlerinde marka tercihini belirleyen unsurlara dair bu araştırma şekillendirilmiştir.

Covid-19 gibi küresel ölçekte dünyayı etkisi altına alan bulaşıcı hastalık kaynaklı kriz, söz konusu çalışma için oldukça uygun bir araştırma evreni sunmuştur. Bilhassa zaruri ihtiyaçların satın alımı her türlü kriz ve belirsizliğe rağmen devam ettiğinden, tüketicilerin market alışverişlerinde tercih ettiği market zincirleri arasındaki tercih değişimi araştırmaya konu edilmiştir. Söz konusu araştırma ile markaların marka imajını besleyen değer odaklı işletme ve marka yönetimi kavramlarının Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin market tercihlerindeki rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma halen devam etmekte olan Covid-19 ve varyantlarına dair süreçte akademi ile reel sektör için koyduğu sonuçlar açısından önemlidir.

Tez çalışmamda motive eden yaklaşımla çalışmalarına yön veren değerli hocam Doç. Dr. Nilüfer Fatma Göksu'ya, görüşleriyle beni aydınlatan değerli arkadaşım Araştırma Görevlisi Yaşar Şekerci'ye, çalışmam sürecinde gösterdikleri anlayış için çalışma arkadaşlarım Gökhan Doğru, Burak Ali Topal ile Uğur Eser'e ve tecrübesiyle çalışmalarına ışık tutup desteği ile her zaman yanımda olan değerli eşim Araştırma Görevlisi Kardelen Tokabaş'a içten teşekkürlerimi sunarım.

Ediz TOKABAŞ
İSTANBUL, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞLETME YÖNETİMİ

1.1. İşletme Kavramı	4
1.2. İşletmenin Amaçları	5
1.3. İşletmenin Fonksiyonları.....	7
1.4. Yönetim Kavramı	9
1.5. Yönetim Teorileri	11
1.6. Yönetimin İşlevleri / Fonksiyonları	14
1.7. Değer Odaklı Yönetim Anlayışı.....	15

İKİNCİ BÖLÜM MARKA YÖNETİMİ

2.1. Modern Marka Tanımı	21
2.2. İşletme, Marka ve Ürün Ayrımı	26
2.3. Yeni bir yaklaşım: Değer Odaklı Marka Yönetimi.....	28
2.4. Marka Yönetiminin Uygulayıcıları: Kurumsal İletişim Departmanları.....	32
2.5. Marka Değerinin Ölçümlemesi	36
2.5.1. Marka Değeri Kavramına Bütünsel Bakış	36
2.5.2. Marka Değerlemenin Gerekliği Durumlar	43
2.5.3. Marka Değerinin Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımlar.....	49
2.5.3.1. Finansal Yaklaşımlar.....	50
2.5.3.1.1. Maliyete Dayalı Değerleme	51

2.5.3.1.2. Piyasa Esaslı Değerleme	52
2.5.3.1.3. Gelir Temelli Değerleme.....	53
2.5.3.2. Pazarlama Yaklaşımı.....	53
2.5.3.2.1. Kevin L. Keller'in 'Marka Değeri Piramidi'	57
2.5.3.2.1. David A. Aaker'in 'Marka Değeri Modeli'	61
2.5.3.2.2.1. Aaker'a Göre Marka Değerinin Boyutları	63
2.5.3.2.2.1.1. Marka Farkındalığı.....	63
2.5.3.2.2.1.2. Marka Çağrışımları	68
2.5.3.2.2.1.3. Algılanan Kalite	71
2.5.3.2.2.1.4. Marka Sadakati.....	76
2.5.3.3. Karma Modeller	82
2.5.3.3.1. Brand Finance Metodu.....	83
2.5.3.3.2. Interbrand Metodu.....	86

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SALGINI DÖNEMİNDE DEĞER ODAKLI İŞLETME VE MARKA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ MARKA TERCİHİNDEKİ ROLÜ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı	89
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	91
3.3. Araştırmanın Kapsamı	92
3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	93
3.4.1 Demografik Özellikler	93
3.4.2. Covid-19'un Tüketicilere Etkisinin Değerlendirilmesi.....	95
3.4.3. Tüketicilerin Market Tercihi İlişkisinin İncelenmesi.....	97
3.4.4. Marka Algısı ve Değerinin Marka Tercihindeki Rolünün Analizi	101
3.4.5. Kurumsal İletişim Çalışmalarının Marka Tercihine Etkisinin İncelenmesi.	104
SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA	112
EKLER.....	135
EK 1: Anket Soru Formu	135

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yönetimin Tarihsel Gelişimi	12
Tablo 2: Brand Finance / Global 500 – 2021	85
Tablo 3: Brand Finance / Turkey 100 - 2021	86
Tablo 4: Interbrand Best Global Brands - 2021	88
Tablo 5: Anket katılımcılarının yaş gruplarına göre dağılımı.....	94
Tablo 6: Anket katılımcılarının gelir gruplarına göre dağılımı.....	95
Tablo 7: Covid-19 salgınının gelire etkisi.....	96
Tablo 8: Covid-19 salgınının alım gücüne etkisi	96
Tablo 9: Market tercihlerindeki değişim.....	97
Tablo 10: Covid-19 ile indirim/ulusa market değişim	98
Tablo 11:Market zincirini değiştirenler	98
Tablo 12: Market zincirini değiştirmeyenlerin dağılımı	99
Tablo 13: Market kullanma sıklığı.....	100
Tablo 14: Ulusal marketleri tercih nedenleri	100
Tablo 15: İndirim marketlerini tercih nedenleri.....	101
Tablo 16: Salgın sonrası market tercihindeki.....	101
Tablo 17: değişim Market zincirleri tercih gerekçeleri (Genel).....	102
Tablo 18: Market tercihi değiştirenlerin gerekçeleri.....	102
Tablo 19:Market tercihindeki değişimin yaş gruplarıyla ilişkisi	103
Tablo 20: Market tercihi gerekçelerinin yaş gruplarıyla ilişkisi	103
Tablo 21: Market tercihi gerekçelerinin gelir gruplarıyla ilişkisi	104
Tablo 22:Salgın sırasında iletişim çalışmalarlarıyla karşılaşma	105
Tablo 23: Salgın sırasında iletişim çalışmalarının etkisi.....	105
Tablo 24:Yardım eden markaların itibar ve güven ilişkisi.....	106
Tablo 25:Yardım eden markaların tercih edilmesi.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Fonksiyonları	8
Şekil 2: Keller' in Tüketici temelli marka değeri piramidi	58
Şekil 3: David A. Aaker'in 'Tüketici Temelli Marka Değeri Modeli'	62
Şekil 4: Marka Farkındalığı Piramidi.....	65
Şekil 5: Marka Çağrışımının Ürettiği Değerler.....	71
Şekil 6: Sadakat Ölçeği	78
Şekil 7: Marka Sadakat Piramidi.....	81
Şekil 8: Brandfinance Marka Gücü Boyutları.....	84
Şekil 9: Interbrand marka değerlendirme modeli	88

KISALTMALAR LİSTESİ

C. / Vol.	:	Cilt
Çev. / Trans. by.	:	Çeviren
Ed. by.	:	Editör
Ibid.	:	aynı eser
op.cit.	:	adı geçen eser
p.	:	sayfa
pp.	:	sayfa aralığı
S./ No.	:	Sayı
V.	:	Bakınız
v.b.	:	ve benzeri
v.s.	:	vesaire

GİRİŞ

20.yüzyılda iş dünyasının geneline sirayet eden kar maksimizasyonu odaklı bakış açısı, 21.yüzyıl ile daha çok belirginleşen ekonomik ve toplumsal krizler ile içinden çıkılamaz bir hal almıştır. İşletmelerin amaçları ve şeffaflıktan uzak yönetim biçimlerinin ciddi eleştirilere maruz kaldığı postmodern toplumda, 2008 ekonomik kriziyle yeni bir bilinç düzeyine ulaşılması için pek çok yaklaşım ortaya konmuştur. Mutlak bir kârlılık maksimizasyonu esasından ziyade, uzun süreli bir “değer” arayışının birincil amaç olarak ele alınması gerektiği son on yıldır akademi ve sektörde oldukça dile getirilen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Covid-19 salgını ise bu süreci şüphesiz bu çok daha hızlandıracaktır.

Bu değişim sürecinde özellikle hissedar değerinden (shareholder values) paydaş değerine (stakeholder values) bir yönelim ve en nihayetinde işletmeciliğe daha bütünsel bir bakış açısı kazandıracak ‘değer temelli yönetim anlayışı’nın detaylıca irdelenmeye başlanmıştır. Genelde şirketlerin, özelde markaların birer iyi kurumsal vatandaş olması gerektiği görüşü sesli olarak dile getirilmektedir. Söz konusu değer temelli yaklaşım finansal olmayan değerlerin önemini bir adım öne çıkarttığı için yalnızca işletme yönetimini değil, aynı zamanda iç ve dış paydaşlarla söz konusu değerlerin belirlenmesi, yönetilmesi ve ölçülmesi için pazarlama ve iletişim disiplinlerini de sürece dahil etmiştir.

Bu noktada daha önce açıklandığı üzere değer tanımını paydaş teorisi ışığında zenginleştirerek yeniden düşünmek gerekir: İşletmeler birer makine değildir, toplum içerisinde kimlikleriyle var olan yapılardır İnsanlara benzer somut ve soyut ihtiyaçları vardır. Söz konusu bu ihtiyaçlar belirlenecek değerler çerçevesinde yönetilmelidir. Öte yandan da şirket değeri, faaliyetlerin bir sonucu ya da çıktısı değildir. Aynı zamanda dikkatle yönetilmesi gereken önemli bir değişkendir.

Tüm paydaşlarına katma değer yaratan finansal olmayan bir duran varlık olarak tanımlanan marka kavramı ise söz konusu değer yönetim sürecinin merkezinde konumlanmaktadır. Markanın hem soyut hem de finansal açıdan değer oluşturan bir işletme bileşeni olarak kabul edilmesi, kavramsal olarak markanın modern bir yaklaşımla kapsayıcı olarak tanımlanmasına bağlıdır. Marka disiplinler arası bir boyut kazanmış kolektif olarak üretilen değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değeri yönlendiren işletme fonksiyonları ise pazarlama, iletişim ve finans olmuştur.

Önemli bir güç haline gelen markanın hem tüketici hem şirket hem de ürün için mutlaka bir değer sunduğu aşikardır. Marka için değer kavramı hem finansal hem de soyut bir ölçü olarak ele alınabilir. Bu çalışma kapsamında brand equity (marka sermayesi) ifadesi de dahil edilerek kullanılan marka değeri kavramı, yönetilmesi ve ölçülmesi gereken bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada değere etki eden unsurların belirlenmesi, bir strateji dahilinde yönetilmesi ise kurumsal iletişim departmanlarının uhdesinde yürütülen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Söz konusu değerlerin finanstan hukuk departmanına, yatırımcı ilişkilerinden üretim hattına, çalışanlardan tüketicilere, kredi derecelendirme kuruluşlarından bankalara kadar uzanan bir ölçekte yönetilmesi gerekmektedir. Bu değer markanın tüm paydaşlarına özellikle de müşterilerine ve tüm tüketicilere verdiği bir vaat niteliğini taşımaktadır.

Tüketiciler açısından konuya yaklaştığımızda: tüketiciler güçlü markaların sosyal, fiziksel, finansal ve psikolojik bakımdan nispeten daha az belirsizlik taşıdığını düşünürler. Markalar tüketicilerin satın alma kararı sırasında, ürünü araştırmak incelemek ve araştırıp detaylarına hakim olmak için daha az uğraş vermelerini sağlar. Markalı ürünlerin, markasız olanlara kıyasla daha kaliteli, güvenli ve risksiz olduğu düşüncesi ekseriyetle hakimdir. Ancak bugüne kadarki çalışmaları olağan haller içerisinde yapıldığı için olası kriz durumlarında tüketicinin marka tercihi sırasında marka değeri veya marka imajından ne kadar etkileneceğine dair ortaya konan araştırma sayısı oldukça kısıtlıdır.

Günümüz dünyasında ‘yeni normal’ olarak adlandırılan krizler ve belirsizlikler adeta oyunun kurallarını yeniden belirlemektedir. Belirsizlik, risk ve kriz zamanlarında tüketicilerin marka tercihini etkileyen temel hususlar değişkenlik göstermektedir. Algısal ve duygusal değişkenler ile fonksiyonel bakış açıları arasında gel-git yaşayan tüketicileri daha iyi anlayabilmek adına kriz dönemlerinde marka tercihini belirleyen unsurlara dair söz konusu araştırma şekillendirilmiştir. Çalışma ile Covid-19 salgını sürecinde marka imajı ve değerinin tüketicilerin market zinciri tercihindeki rolünü incelemek amaçlanmıştır.

Bu bağlamda çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde işletme yönetimi kavramı derinlemesine incelenmiştir. İletişim alanını da ilgilendiren işletmenin amaçları ve fonksiyonları irdelenmiş, değer yaratan bir unsur olarak kabul edilen markaların yönetimine dair teoriler incelenerek, 2008 ekonomik krizinin ardından yüksek sesle dile getirilmeye başlanan değer odaklı yönetim anlayışına değinilmiştir.

İkinci bölümde ise marka yönetimi başlığı altında değer odaklı marka yönetim anlayışı detaylandırılmış, marka değerinin ölçülenmesine bütünsel bir bakış getirilmiştir. Marka değeri ve marka denkliği kavramına açıklık getirilerek, marka değerlemenin gerektiği durumlar ile değer belirlenmesine yönelik geleneksel ve modern yaklaşımlar irdelenmiştir. Söz konusu bölümler işletme veya finans perspektifinden ziyade, bir iletişim profesyonelinin odağı dahilinde ele alınmıştır.

Üçüncü bölüm ise çalışmanın ampirik bir yöntemle desteklenmesi için araştırma bölümüne ayrılmıştır. Bilhassa zaruri ihtiyaçların satın alımı her türlü kriz ve belirsizliğe rağmen devam ettiğinden, tüketicilerin market zinciri tercihlerindeki değişime marka imajı ve değerinin etkisi araştırmaya konu edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞLETME YÖNETİMİ

1.1. İşletme Kavramı

18. yüzyılın sonu itibarıyla üretim temelli ekonomik bir olgu olarak dünya sahnesine çıkan **endüstrideki devrim**; bugünkü manada seri üretim ve makineleşme sürecini başlatmasının yanı sıra, var olan **işletme kavramı** ve **kurumsallaşma** süreçlerine ilişkin de ciddi etkiler doğurmuştur. Bir girdi sayesinde üretim yapıp ortaya koyduğu ürün veya hizmeti satarak **kâr elde eden** yapılar büyüdükçe etki alanları genişleyerek toplumda ekonomik bir güç olarak yer edinmişlerdir. Sanayideki devrim, Adam Smith'in ekonomiye dair düşünceleri, J. Watt'ın buhar makinesi ile enerji kaynağını bulması gibi pek çok buluş ve icat ile Avrupa'daki ihtilal ve toplumsal ayaklanmalar neticesinde "işletme kavramı" bilinçli olarak kullanılmaya başlanmıştır¹.

Özellikle teknolojik ilerlemeler ve iletişim araçlarındaki gelişme, çok eski çağlarda başlayan **ekonomik küreselleşmeye** ciddi bir ivme kazandırarak, büyük ticari kuruluşların ulusal düzeyde kalmasının önüne geçerek, bu kuruluşların **uluslararası işletmeler** haline dönüşmelerinin yolunu açmıştır². Tarihsel bağlamdaki dönüşüm süreci ile "sermaye"nin günümüzde geldiği nokta, işletme kavramının irdelenmesini ve temel **amaç ve fonksiyonlarına** akademik düzeyde değinilmesini kaçınılmaz kılmaktadır.

İşletme kavramı farklı bakış açılarıyla birçok yönden ele alınarak tanımlanabilir:

- En temel ve anlaşılır haliyle **Mucuk**'un aktardığı üzere; işletme, "*başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerdir.*"³.

¹İsmail Dalay, "Yönetimin Tarihsel Gelişimi", <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>, 12.03.2021.

²Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013, p. 56.

³İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2011, p. 25.

- **Isaac**'e göre, “*üretim faaliyetlerinde bulunan ve ihtiyaçların tatminine doğrudan veya dolayısıyla katılan her iktisadi üniteye işletme denilir.*”⁴.
- **Collins**'e göre ise işletme, “*kâr elde etmek amacıyla tüketicilere mal veya hizmet sağlayan herhangi bir faaliyet*”⁵ olarak tanımlanır.

Yukarıda yer verdiğimiz ifadeler, özellikle erken dönem tanımlar olarak işletmenin temel iktisadi rol ve çıktılarına odaklanan net kavramsallaştırmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzde **bilişim ve iletişim** altyapılarının gelişmesiyle ortaya çıkan sanal yapılar ile üretim yapan birimleri tanımlamak için tercih edilen kavramlar da artık netliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu durum, işletme yerine **organizasyon** ifadesinin daha yaygın olarak kullanılmaya başlanması sonucunu doğurmuştur⁶.

1.2. İşletmenin Amaçları

Organizasyonlar temel olarak varlıklarını sürdürme eğilimindedirler. Söz konusu eğilim şirketlerin amaçlarına da yön vermektedir. Bu noktada işletmelerin **temel amaçlarını** dört maddede sıralayabiliriz⁷:

- Kâr sağlama,
- Satış geliri elde etme,
- Sosyal sorumluluk,
- Varlıksal devamlılık.

Farklı hesaplama modelleri de olsa, temel olarak “**toplam gelir – toplam gider**” formülüyle özetleyebileceğimiz **kâr**, esasında işletme yönetiminde temel kriter olarak ele alınabilir. Söz konusu kâr, bilançoda gözüken maddi bir kalem olarak ele alınacağı gibi,

⁴ **Ibid.**, p. 4.

⁵ Karen Collins, “**An Introduction to Business v.1.0**”, p. 16, (Çevrimiçi), <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-business-v1.0.pdf>, 08.03.2021.

⁶ Koçel, **op.cit.**, p. 56.

⁷ Mucuk, **op.cit.**, p. 27.

modern yaklaşımla marka bilinirliği ve sadakati gibi değişkenlerle de dönem dönem ikame edilebilir.

İkinci bir amaç olarak yer verilen **satış geliri elde edilmesi** aslında bir işletmenin çalıştığına dair en önemli ipucudur. Kârlılık, bu noktada bir üst aşamada çalışan bir çarkın **maksimum verimlilikte** döndüğüne delalettir. Üst düzey yönetimin beklentileri ve organizasyonun ihtiyaçlarına bağlı olarak kârın belirli bir düzeyde korunması şartıyla yüksek satış geliri elde etmek önceliklendirilebilir. W. J. Baumol, **ciro maksimizasyonu** amaçlı bu yaklaşımın özellikle işletmenin pazara hâkim olduğu oligopol piyasalarda yaşandığını belirtir⁸.

Modern işletme yönetimi yaklaşımında 1980'lerden sonra önem kazanan ve literatüre kazandırılan işletme amaçlarından biri de, şirketlerin topluma karşı yükümlülüğünü ifade eden “**sosyal sorumluluk**”tur. Toplum için birçok paydaş ile ilişki içinde bulunan ve onlardan etkilenen işletmeler artık eskisi gibi kendi çıkarlarını her zaman önceliklendirememektedir⁹. Bu durumda tüketici, resmi karar vericiler, hissedarlar, tedarikçiler ve genel kamuoyu gibi tüm **paydaşlar** ile şirket öncelik ve beklentileri arasında ideal bir **karma** oluşturmak gerekmektedir. Söz konusu karma, kimi zaman Fransa’da uzun yıllardır uygulanan “commerce equitable”¹⁰ olarak adlandırılan yerel üreticinin desteklenmesi, kimi zaman doğaya verilen zararın minimize edilmesi yahut Birleşmiş Milletler’in Küresel İlkeler Sözleşmesi’ni¹¹ (Global Impact) imzalayarak dünyanın temel sorunlarına ve kalkınma ilkelerine uygun iş süreçleri dizayn etmesi

⁸ Magnus Henrekson, Gunnar Eliasson, William J. Baumol, “An Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship”, **Small Business Economics**, Vol. 23, No. 1, 2004, p.4.

⁹ Kemal Tosun, **İşletme ve Yönetim Politikası**, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990, p.18.

¹⁰ **Commerce equitable** (fair trade): Türkçe’ye “adil ticaret” olarak çevrilen kavram, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin hammadde tedariklerinde az gelişmiş ülkelere yapmaları ve bu sayede oradaki üreticilere destek vermelerini ifade eder, V. Larousse Encyclopédie, (Çevrimiçi), https://www.larousse.fr/encyclopedia/divers/commerce_equitable/186126, 12.03.2021.

¹¹ UN Global Compact, (Çevrimiçi), <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>, 24.04.2021.

olabilir. Mucuk'un da özellikle değindiği üzere sosyal sorumluluk “olan”dan ziyade “**olması gereken**”e doğru bir **yönlendirme**, yol göstermedir¹².

Teknolojideki ilerlemeler, mal ve hizmeti üretip, sunma yöntemlerimizde hızlı değişikliklere neden olmaktadır. İnternet ve iletişim altyapılarındaki hızlı gelişmeler **işletmelerin iş yapma şeklini** etkilemektedir. Şirketler uluslararası operasyonları genişletmekte, işgücü her zamankinden çok daha çeşitli bir hal almaktadır. İşletmeler yöneticilerinin davranışlarından sorumlu tutulmakta ve günümüzde birçok insan, şirketlerin birer **iyi kurumsal vatandaş** olması gerektiği görüşünü paylaşmaktadır¹³.

İşletmelerin amaçları kapsamında incelediğimiz kâr sağlama, satış geliri elde etme ve sosyal sorumluluk, bir **işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesi** için öncelikli adımlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ticari işletmelerden söz ediyorsak sermaye sahibi veya müteşebbisten bağımsız olarak, **kârlılık** ve **verimlilik** esasları faaliyetlerde temel olarak alınmaktadır¹⁴. Mutlak bir kârlılık maksimizasyonu esasından ziyade, uzun süreli bir “**değer**” arayışının birincil amaç olarak ele alınması gerektiği son on yıldır akademi ve sektörde oldukça dile getirilen bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır¹⁵. Söz konusu değer ne olduğuna dair temellendirme ise ilerleyen bölümlerde detaylandırılacaktır.

1.3. İşletmenin Fonksiyonları

İşletmenin amaçlarını nasıl gerçekleştireceği noktasında ise **fonksiyonlar**ma kısaca değinmek gerekir. Bugün her biri başlı başına işletme yönetiminin uzmanlık alanı haline gelen fonksiyonlar **sekiz kategoride** sınıflandırılmaktadır¹⁶:

- Yönetim

¹² Mucuk, **op.cit.**, p. 29.

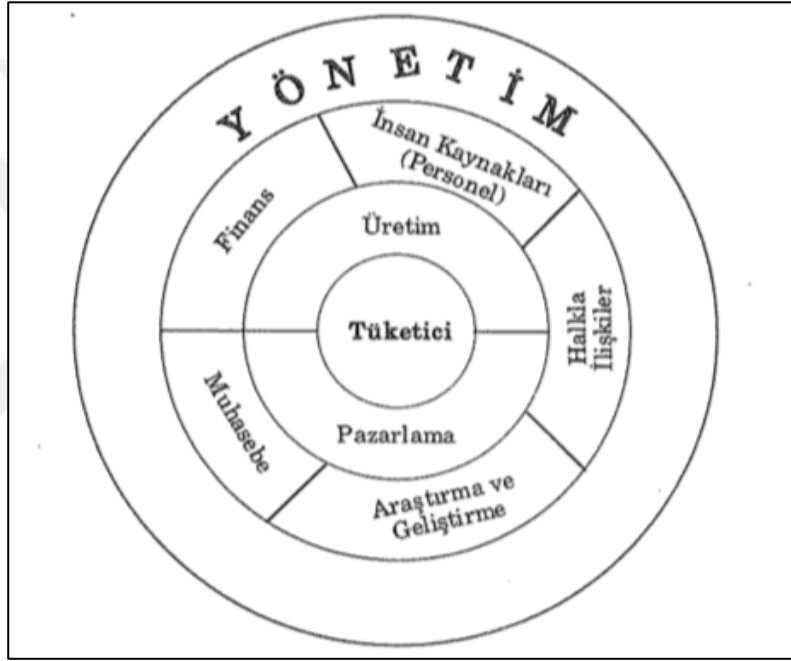
¹³ Collins **op.cit.**, p.18.

¹⁴ Mucuk, **op.cit.**, p. 26.

¹⁵ Richard Barrett, **Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation**, Massachusetts, Elsevier, 2006, p. 5.

¹⁶ Mucuk, **op.cit.**, p. 39.

- Üretim,
- Pazarlama,
- Finans,
- İnsan kaynakları,
- Muhasebe,
- Halkla ilişkiler,
- Araştırma ve geliştirme.



Şekil 1: İşletme Fonksiyonları

Değişen rekabet koşulları ve pazara dair beklentiler neticesinde, Araştırma ve Geliştirme (ArGe) ile Halkla İlişkiler gibi görece yeni fonksiyonların da eklendiği görülmektedir. Literatürde üretim, pazarlama ve yönetimi **temel**, diğerlerini ise **destek** fonksiyonu olarak kategorize eden çalışmalar da bulunmaktadır. Uluslararası danışmanlık şirketi McKinsey&Company ise yukarıda yer alan fonksiyonlara; **dijital** (digital), **risk**

(risk), **sürdürülebilirlik** (sustainability) ve **değişimi** (transformation) eklemektedir¹⁷. Özellikle “**belirsizlik toplumunun krizi**” olarak nitelenen günümüzde Çınarlı’nın aktardığı üzere “*risk ve kriz konularının modernite ile birlikte gündelik yaşantımızı kuşatması*” tehditlerin sürekli olarak yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır¹⁸. Bir çalışanın sosyal ağlar üzerinden yayınlacağı video, bir tüketicinin iddialarını içeren tweetleri veya işletmenin doğada bıraktığı tahribatın görüntüleri, her an patlamaya hazır bir volkana benzer şekilde **risk unsuru** olarak yanibaşımızda durmaktadır. Bu nedenle McKinsey’in eklediği fonksiyonlar oldukça önemlidir ve **öngörülebilirlik** açısından elzem bir boyutta bulunmaktadır.

İşletme **bir bilim dalı olarak**; kuruluşu iç ve dış etkenler neticesinde sebep-sonuç ilişkilerine bağlı olarak analiz edip, ortaya koyduğu ilke ve tekniklerle etkin bir yönetim sürecine dair tespit ve çıkarımlarda bulunur¹⁹. Bu bağlamda karşımıza çıkan **işletme yönetimi kavramı** ise Mucuk’un aktardığı üzere işletmeyi “ekonomik bir birim” veya “yönetim fonksiyonu” olarak iki farklı yaklaşımla ele almak mümkündür²⁰. Bu çalışma kapsamında söz konusu her iki yaklaşımdan birini seçmek yerine iletişim bilimleri ile kesişen noktada **değer odaklı bütünsel yönetim** anlayışı ele alınacaktır.

1.4. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı akademik literatüre Fransızca ‘**gestion**’ kavramında hareketle giriş yapmıştır. Bu kavram “**yönetilmesi gereken bir eylem**” manasına gelen Latince ‘**gestio**’ fiilinden türemiştir²¹. Yönetim, 20. yüzyılın ortalarına değin basit bir

¹⁷ McKinsey&Company, “**Business Functions**”, (Çevrimiçi), <https://www.mckinsey.com/business-functions#>, 08.03.2021.

¹⁸ İnci Çınarlı, “Risk Toplumu’nda Sorumluluk Kavramı ve Medyanın Risk İletişimindeki Rolü”, **Belirsizlik Toplumu’nun Krizi**, Ed. By. İnci Çınarlı, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, p. 3.

¹⁹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996, p. 32.

²⁰ Mucuk, **op.cit.**, p. 28.

²¹ Larousse Encyclopédie, (Çevrimiçi), <https://www.larousse.fr/encyclopedia/divers/gestion/55299>, 13.03.2021.

koordinasyon işi olarak görülürken, bugün basit bir terimden daha fazlası olarak karşımıza çıkmaktadır²².

Yönetim kavramı “***bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır.***”²³. Farklı bir şekilde ifade etmek istersek yönetim, bireylerin çalışması ve yer aldıkları kurumun diğer bileşenlerinin katkısıyla kurumsal amaçlara ulaşma sürecidir. Certo yönetimin öne çıkan üç özelliğini şu şekilde belirtmektedir²⁴:

- Süreklilik arz eden ve birbiriyle ilintili faaliyetler sürecidir (**Sürdürülebilir**).
- Kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmayı içerir (**Hedef/Sonuç odaklı**).
- Hedeflere çalışanların ve diğer kurumsal kaynakların katkısıyla ulaşılır (**Takım çalışması**).

İnsanların topluluk halinde yaşadıkları ve bir arada çalıştıkları ilk günden bugüne yönetim her zaman var olmuştur. Tosun, yönetimin **insanlık kadar eski bir uygulama** olduğunu belirtir²⁵. Böylesine köklü bir tarihsel pratiğe sahip olan kavram, bu yüzyılda üç kritik mücadele alanı ile karşı karşıyadır: **Küreselleşme, teknoloji ve değişim**²⁶. Bu üç kavram müstakil olarak irdelenmeyecektir ancak genel akış içerisinde atıflarla önemlerine ve yarattıkları etkilere değinilecektir. Temel olarak son yüzyılda teknolojinin yaygınlaşması ve Mc Luhan’ın ifadesiyle “**küresel bir köy**” haline gelen küresel dünya rekabeti artırmıştır. Rekabet ise işletmelerin iş yapış ve yönetim şekilleri üzerinde etkili olmuştur²⁷. Bürokrasi ve hiyerarşi kavramlarının dönüşümden, karar alma süreçlerinden iş modellerine kadar bu değişimi görebilmek mümkündür. Küresel köy analogisi ne kadar

²² C. Hurson, N. Ricci-Xella, “Multicriteria Decision Making and Portfolio Management with Arbitrage Pricing Theory”, **Operational Tools in the Management of Financial Risks**, Ed. By. C. Zopounidis, Boston, Springer, 1998, p.38.

²³ Mumin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, p.6.

²⁴ Samuel C. Certo, **Modern Management**, 9th Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2003, p. 45.

²⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi Genel Esasları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:186, 1987, p.162.

²⁶ Hüseyin Çırpan, “Değer Odaklı Yönetim”, **Çerçeve Dergisi**, S. 49, 2009, p. 118.

²⁷ İsmail Dalay, “**Post Modern Teoriler**”, (Çevrimiçi), <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/post-modern-teoriler.html>, 22.03.2021.

hızlı gerçekleştiyse bir o kadar da hızlı sorgulanmaya başlanmıştır. Özellikle 2020 yılıyla birlikte tüm dünyada görülen Covid-19 salgını sanal olarak birbiriyle bağlı, fiziki olarak bağlantısız bir dünya yaratmıştır²⁸. Güncelliğini koruyan söz konusu gelişmeler önümüzdeki süreçteki gelişmelerle iletişim ve sosyoloji boyutlarıyla çok daha berrak bir şekilde ele alınacaktır.

1.5. Yönetim Teorileri

Bugün **modern yönetim** kavramını ele alırken onun doğuşuna da değinmek süreci anlamak adına yol gösterici olacaktır. Temel olarak iki faktör modern yönetimin ortaya çıkışında etkili olmuştur.

- Bunlardan ilki, Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” adlı kitabında ve sonrasında Karl Marx’ın derinleştirdiği **iş bölümü** ve **uzmanlaşma** fikirlerini oraya atması,
- Bir diğeri ise makineleşmeyle birlikte büyük işletmelerin doğuşu ve bu büyük yapıların idaresi için sistematik bir yönetim modeline ihtiyaç duyulmasıdır²⁹.

19.yüzyıl ile ortaya çıkan modern yönetim anlayışının tarihsel gelişimini zaman çizgisi üzerinde incelemek daha yararlı olacaktır. Aşağıdaki tablo dünden bugüne dört temel koldan gelen yönetim teorilerine ve kırılımlarına ev sahipliği yapmaktadır³⁰.

²⁸ Adam Tooze, “the death of globalisation has been announced many times but this is a perfect storm”, (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/02/end-globalisation-covid-19-made-it-real>, 20.07.2021.

²⁹ Faruk Gökhan Şenyapar, “Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi (Yayımlanmamış), Kırıkkale, 2008, p. 3.

³⁰ Dalay İsmail, “Yönetimin Tarihsel Gelişimi”, (Çevrimiçi), <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>, 12.12.2021.

1880 - 1930 Klasik (Geleneksel) Yaklaşım	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Frederick Winslow Taylor)
	Yönetim Süreci Yaklaşımı (Henry Fayol)
	Bürokrasi Yaklaşımı (Max Weber)
1930 - 1950 Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım	Hawthorne Araştırmaları
	X ve Y Teorileri
	C. Argyrs Modeli
	Maslow
1950 - 1970 Modern Yaklaşım	Sistem yaklaşımı
	İstisnalarla Yönetim
	Amaçlara Göre Yönetim
	Durumsallık Yaklaşımı
	Stratejik Yönetim Yaklaşımı
1970 'den Günümüze (Post Modern Yaklaşım)	Toplam Kalite Yönetimi
	Yalın Yönetim
	Değişim Mühendisliği

Tablo 1: Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Temel yaklaşımlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Klasik (Geleneksel) Yaklaşım:** Klasik yaklaşımın temel odağı işletmedir, bu yaklaşım insan dışı değişkenleri inceler. İnsanların işletmeye katkısının olabilmesi için ilk olarak somut/maddi değişkenlerin tamamen çözülmesi gerektiğine işaret eder. Klasik Yaklaşım bu temellendirmesiyle “**mekanik organizasyon yapısı**” şeklinde de adlandırılır³¹. Klasik Yaklaşımın diğer bileşeni ise **makine** ve **rasyonellik sürecidir**. Bireyden tam olarak bir robotik davranış sergilemesi beklenir. Temel görevler, emirler vardır ve bunlar dışında herhangi bir şey yapmaması beklenir³².

Klasik yaklaşım 3 kırılımda ele alınır: İlk yaklaşım ABD’li Frederick W. Taylor tarafından geliştirilen olduğu **Bilimsel Yönetim Teorisi**’dir. (Scientific

³¹ Mucuk, **op.cit.**, p. 28.

³² Gökben Celep, “**İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsallaşması ve Piyasa Temelli Perspektifi**”, Beykent Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, p. 12.

Management Approach). İkinci yaklaşım Fransa'dan Henry Fayol'un ortaya koyduğu **Yönetim Süreci Teorisi'**dır.(Management Process Approach). Üçüncü ve son teori ise Alman Max Weber'in **Bürokrasi Teorisi'**dir.

- **Neoklasik (Davranışsal) Yaklaşım:** Davranışsal Yaklaşım, geleneksel yaklaşımın ortaya koyduğu ilkelerin eksik bıraktığı kısımlarına değinmek için çalışmalar yürütmüştür. Bu yaklaşım, klasik yaklaşımın insanı makine gibi gören tavrı karşısında, örgütün bireye bağlı olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Bu düşünce gereği, aynı zamanda birey de örgüte bağlıdır. Her birey kendi içinde farklıdır ve bir bütünden oluşur. Bu nedenle davranışların birden fazla değişken ve nedene bağlı olarak şekillendiği belirtilir³³. Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'ne kadar uzanan, insanı odağına alan farklı teoriler barındırmaktadır.
- **Modern Yaklaşım:** Modern yönetim olarak adlandırılan anlayış, tüm bileşenleriyle örgütü odağına alır. İşletme, ayakta kalabilmek için çevresindeki **tüm değişimlere ayak uydurmak** durumunda olan bir **sistem** olarak görülür. Sistemi oluşturan tüm parçalar birbirleriyle **bağlantılı** ve her biri kendi alt sistemlerine de sahiptir. Birey bu sistem içerisinde en önemli öğelerden biri konumundadır³⁴. Söz konusu sistemler genel geçer ilkelerden değil, **içinde bulundukları koşul** ve durumlara göre pozisyonlarını bütün içinde belirler. Özellikle geleneksel ve neo-klasik dönemlerdeki temel önermelerin anlamlı birer sentezi olarak karşımıza çıkar³⁵. Modern yaklaşım, **Sistem Teorisi** ve **Durumsallık Teorisi** olarak iki şekilde irdelenir.
- **Post-modern Yaklaşım:** Bu yaklaşım, günümüzde uygulanan ve aslında 2000'li yılların ürünü olan bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkar. Özellikle

³³ Koçel, **op.cit.**, p. 273.

³⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 257, C.1, 1993, p. 16.

³⁵ Sadettin Salık, "Modern Yönetim Yaklaşımları", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 5, 2001, p. 3.

teknoloji odaklı yeni üretim biçimleriyle ortaya çıkan yeni bir “çalışan insan modeli” doğmuş, çalışma tarz ve zamanları standartların dışına çıkmıştır.

Babacan ve Eriş’in aktardığı üzere, “Çalışanlar, *personel* konumundan yüksek nitelikli, yaratıcı zekasına önem verilen bir *insan kaynağı* konumuna geçmiştir. Postmodern yönetim anlayışları, yeni çalışma, iletişim, arz ve talep yapısındaki değişimi, belirsizlik ortamı ve karşılıklı etkileşim içinde ele alan, işletmeyi içinde bulunduğu koşullar açısından geleceğe hazırlayan ve aynı zamanda ayakta kalmasını sağlayacak örgütsel, finansal, çevresel, ekonomik ve teknolojik yönlerden analiz ederek model ve stratejiler oluşturmaya çalışan yaklaşımlardır.”³⁶.

1.6. Yönetimin İşlevleri / Fonksiyonları

Hızla artan ihtiyaçlar ve dünyanın bütünleşmesiyle, bu ihtiyaçların karşılanması için en rasyonel metodun **örgütlerin işlevsellik kazanmasıyla** olabileceği ortaya çıkmıştır. Son yüzyıl aslında **işletmelerin tarihi** olarak okunabilecek seviyede değişim ve gelişime sahiptir. Aslında işletmelerin birer örgüt olarak varolmalarının nedeni, **bireylerin yalnız başına gerçekleştiremeyeceklerini bir sistem içerisinde yapılabilmektedir**³⁷. Kâr amaçlı olsun ya da olmasın işletmeler, günün sonunda bir girdisi ve çıktısı olan yapılardır. O halde bunların **verimli** bir şekilde kullanılması yani **yönetilmesi** gerekir. Bu gereklilik yönetim ve dolaylı olarak **yönetici** kavramını ortaya çıkarmıştır. Bir **faaliyeti verimli olarak yürütmek** olarak ifade edebileceğimiz yönetimin temel amaçlarının gerçekleşmesi için atılması gereken adımlar ise yönetimin fonksiyonları olarak karşımıza çıkmaktadır.

³⁶ Muazzez Babacan, Engin Deniz Eriş, “Pazarlamada Vekalet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 24, S. 1, 2006, p. 90.

³⁷ Mucuk, **op.cit.**, p. 128.

1.7. Değer Odaklı Yönetim Anlayışı

20.yüzyılda iş dünyasının geneline sirayet eden kar maksimizasyonu odaklı bakış açısı, 21.yüzyıl ile daha çok belirginleşen ekonomik ve toplumsal krizler ile içinden çıkılamaz bir hal almıştır. İşletmelerin amaçları ve şeffaflıktan uzak yönetim biçimlerinin ciddi eleştirilere maruz kaldığı postmodern toplumda, 2008 ekonomik kriziyle “*bencil ve aç gözlü paradigma yüksek sesle sorgulanırken*” yeni bir bilinç düzeyine ulaşılması için pek çok yaklaşım ortaya konmaktadır³⁸. Bu yaklaşımların temelinde ise kısa vadede karı artırmaya odaklanmak ile **uzun sürede üretilen değeri artırmaya** odaklanmak arasında gidip gelen yönetim tercihleri yer almaktadır³⁹. Sağlıklı bir şekilde kurulamayan bu denge, dışarıda devinim halinde olan toplumun gerçekleri ile **işletmenin kendi fanusu içinde kurduğu simulark**’lar arasında çatışmayı beraberinde getirmektedir. Söz konusu durum temel bir yönetim yaklaşımı problemi olup artık bugün yeni bir model ve yaklaşım biçimine ihtiyacımız olduğu aşikardır.

Kapitalist sistemin toplumun geneline sağladığı faydanın artık ciddi düzeyde sorgulanması ve ortaya çıkan güven krizinin neticesiyle farklı bir işletme anlayışı gereklilik arz etmektedir⁴⁰. Özellikle hissedar değerinden (shareholder values) paydaş değerine (stakeholder values) bir yönelim ve en nihayetinde işletmeciliğe daha bütünsel bir bakış açısı kazandıracak “**değer temelli -değerlerle- yönetim anlayışı**”nın detaylıca irdelenmesi gerekmektedir⁴¹.

³⁸ Çırpan, **op.cit.**, p. 118.

³⁹ Orhan Çelik, “**Şirket Değerinin Tespiti ve Ortak için Önemi**”, (Çevrimiçi), <http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/PROF.DR.%20ORHAN%20ÇELİK-%20ŞİRKET%20DEĞERİNİN%20TESPİTİ%20VE%20ORTAK%20İÇİN%20ÖNEMİ.pdf>, 15.09.2021.

⁴⁰ Fatmanur Erdoğan, “**Friedman Doktrininin Sonu ve İşletmelerin Yeni Rolü**”, (Çevrimiçi), <https://www.ippaworld.com/friedman-doktrininin-sonu-ve-isletmelerin-yeni-rolu/>, 25.10.2021.

⁴¹ Valentin Munteanu, Doina Danaia, Luminita Hurbean, Alice Bergler, “**The Value-Based Management Approach: From The Shareholder Value To The Stakeholder Value**”, p. 40 (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/273003242_THE_VALUE-BASED_MANAGEMENT_APPROACH_FROM_THE_SHAREHOLDER_VALUE_TO_THE_STAKEHOLDER_VALUE, 07.03.2021.

Gelişmiş ülkelerde değer kavramı (value), birden fazla yoruma açık bir ifadedir. Bu nedenle konuya açıklık getirmekte yarar vardır: Değer, bir finansal karşılık mıdır, yoksa genel ilke ve prensipler midir? Yahut biz iş dünyası için bu kavramı hangi kapsamda kullanmalıyız? American Heritage Dictionary’e göre değer, **"doğası gereği kıymetli veya arzu edilir kabul edilen bir ilke, standart veya niteliktir"**. Değerin etimolojik kökü, **güçlü olmak** anlamına gelen Eski Fransızca **valoir** kelimesidir⁴². Kökeninden hareketle değerler bir güç kaynağıdır çünkü bir şeyi tutkuyla önemseyen insanlar ve şirketler, zorlukları kabul etme ve eyleme geçme konusunda değerlerden ilham alırlar⁴³. Adam Smith’in değer sözcüğünü iki farklı anlamda kullandığı görülür. Smith, bazen belirli bir nesnenin faydasını (**kullanımdaki değer**) anlatmak için, kimi zaman da o nesneye sahip olmanın getirdiği, öteki malları satın alma gücü (**mübadeledeki değer**) için değer ifadesini kullanır⁴⁴.

Bu tanımlamalar ışığında değeri yalnızca maliyet ve performansa ait bir kıyaslama, yani değişimde sunulun referans noktası -maddi bir unsur- olarak algılamak sığ bir değerlendirme olacaktır. Hele ki “değer odaklı yönetim anlayışı” gibi sentez bir bakış açısını aktarmak isterken işletmelerin ciro ve kar yaklaşımına karşılık gelecek ya da bunu yönetim anlayışının temeline alan bir tanım hatalı olacaktır⁴⁵.

Değerler, şirket yönetiminde karar verirken bağlı kalınan **ilkeler setidir**⁴⁶. Bireyler nasıl sahip oldukları değerleri hareket ve tutumlarıyla dışa vuruyorsa işletmeler de temel prensiplerini **kurum kültürleri** ile yansıtır. Araştırmalara göre, işletmelerin ekonomik başarısıyla kurum-çalışan uyumu ve tüm iş süreçlerinin aynı değerler ışığında yürütülmesi arasında oldukça pozitif bir bağ vardır: Kotter ve Heskett **“uyum yeteneği tam ve ortak değerler üzerine bina edilmiş işletmelerin”** diğerlerine oranla somut olarak başarılı

⁴² American Heritage Dictionary, (Çevrimiçi), <https://ahdictionary.com>, 25.10.2021.

⁴³ Susan Conti, Michael Hyman, Douglas Astolfi, **“Creating a values-driven organization”**, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/258554765_Creating_a_values-driven_organization, 17.10.2021.

⁴⁴ David Ricardo, **Değer Üstüne**, Trans. By. Yahya S. Tezel, 2005, p. 2. (Çevrimiçi), https://www.oocities.org/ystezel/articles/ricardo_deger_teorisi.html, 18.11.2021.

⁴⁵ Munteanu, Danaiața, Hurbean, Bergler, **op.cit.** p.41.

⁴⁶ Çırpan, **op.cit.**, p.119.

olduklarını belirtmektedirler, araştırmacılar söz konusu çıktıya 11 yıl boyunca sürdürdükleri çalışma neticesinde ulaşmışlardır. Yapılan araştırmada, değer odaklı ve uyum yeteneği yüksek işletmelerin diğerleriyle kıyaslandığında aynı süre zarfında **dört** misli daha fazla büyüdükleri görülmüştür. Ayrıca Kotter ve Heskett, söz konusu kurumların diğerlerine kıyasla **yedi** kat daha çok istihdam oluşturduklarını, halka açık işletmelerin hisse fiyatlarının da **on iki** kat daha hızlı yükseldiğini tespit etmiştir⁴⁷. Bu bağlamda günümüzde işletmenin ne olduğu, **varoluş gerekçesi**, iş süreçleri, kurum kültürü, **topluma ve çevreye karşı sorumlulukları** ve tüm bu **adımlardaki şeffaflığı** sunduğu ürün ve servis kadar önemli bir hal almaktadır⁴⁸.

Değer Temelli Yönetim (Value Based Management-VBS) anlayışını literatürde yer aldığı haliyle irdelersek; bu anlayışın odağında işletmenin misyon, strateji, kültür, iletişim, organizasyon yapıları ve karar süreçlerinin tutarlılığını sağlamak bulunmaktadır. Ancak en önemlisi bu anlayış, performans ölçümüne ve performansın ödül ve motivasyon araçlarıyla uyumlu hale getirilmesine imkân tanır ve üç ana bileşene odaklanmaktadır: **Değer yaratmak, değer için yönetmek ve değeri ölçmek**⁴⁹. Söz konusu yaklaşım işletmeye ve süreçlere holistik bir bakış açısı getirdiği için Sistem Teorisini de anımsatmaktadır. Akademik literatür değer kavramının farklı kapsamlarda kullanılması neticesinde değer temelli yönetimde birbirinden farklı iki yaklaşıma odaklanmıştır:

- İlki, “İşletmenin bir tek sosyal sorumluluğu vardır, o da kârını maksimize etmektir” diyen Milton **Friedman**’ın ortaya koyduğu geleneksel **Hissedarlar Modeli**⁵⁰,

⁴⁷ John P. Kotter, James L. Heskett, **Corporate Culture and Performance**, New York, Free Press, 1992, p. 99.

⁴⁸ Jesper Sørensen, “The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, Issue 1, 2002, p. 70-91, (Çevrimiçi), <http://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>, 25.11.2021.

⁴⁹ Munteanu, Danaiața, Hurbean, Bergler, **op.cit.**, p.41.

⁵⁰ Seyfi Top, Akın Öner, “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **Zonguldak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 7, 2008, p. 100.

- İkincisi ise yönetimin paydaşları karşısında hangi sorumluluklara sahip olduğunun belirlenmesini prensip edinen R. Edward **Freeman**'ın **Paydaş Teorisi** yaklaşımıdır⁵¹.

Hissedar odaklı değer yaklaşımının temeli, tüm stratejik eylemlerin merkezi olarak görülen **hissedar ve onun çıkarları**dır. Hissedar değeri, **kârlılığı** dikkate alır, dolayısıyla yalnızca hissedar veya yatırımcı bakış açısından değer yaratır. Bu hedef, kurumun diğer sorumluluklarının önüne geçer. Kuruluşlar, sahiplerinin araçları olarak görülür, bu nedenle onlar için değer yaratmaları gerekir. Hissedarlar Modeli dahilindeki değer; **hisse fiyatı, temettüleri ve finansal kâr** ile ölçülür. Temel varsayım, bir toplumdaki organizasyonların rolünün ekonomik verimlilik olduğu ve hissedar değerini maksimize ederek sosyal refahın da maksimize edileceğidir⁵². Paydaşların menfaatini ve onlara karşı sorumluluğu dışlamaz, ancak bu menfaatleri bir amaçtan çok bir araç olarak görür. Hissedarlar için değer üzerindeki **monistik yoğunlaşma**, birçok yazar ve uygulayıcı tarafından eleştirilmiştir, çünkü özerklik, kalkınma potansiyeli ve dolayısıyla şirketin hayatta kalması için kilit öneme sahip olabilecek diğer paydaşların ihmal edilmesine yol açmaktadır⁵³.

Paydaş Teorisi'nde yer alan değer ise, kurumu ilgili tüm taraflara hizmet eden **sorumlu bir varlık** olarak görerek, sadece karlılığa ulaşmaktan daha geniş bir sorumluluğun gerekliliğini vurgular⁵⁴. Bu yaklaşım, hissedar değerine bir cevap olarak 1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Temel varsayım, **sosyal sorumluluğun örgütsel bir mesele olduğu** ve topluma en iyi şekilde ortak çıkarlar gözetilerek hizmet edileceğidir. Karlılık, değer yaratmanın çok önemli bir yolunu temsil eder, ancak dikkat edilmesi gereken noktalardan sadece biridir. Bir şirket, hissedarları için

⁵¹ Fatmanur Ertuğrul, "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 31, 2008, p. 200.

⁵² Ali Özer, Nevin Özer, "Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST'deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi", **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi**, C. 8, S. 2, 2014, p. 124.

⁵³ Munteanu, Danaiața, Hurbean, Bergler, **op.cit.**, p. 41.

⁵⁴ Ertuğrul, **op.cit.**, p. 201.

bir araç olarak değil, çeşitli tedarikçiler ve çıkar grupları arasında bir koalisyon olarak görülmelidir⁵⁵. Robert **Wood** 1950'de dört ana paydaş grubunu "**müşteriler, çalışanlar, toplum ve hissedarlar**" olarak tanımlamıştır. Yazar, ilk üç grubun ihtiyaçları karşılandığında dördüncü grubun, paydaşların uzun vadede kazanç sağladığını belirtmektedir⁵⁶. Bu bakış açısı, paydaş teorisindeki değer yaklaşımının merkezidir.

İşletmelerin çevreye ve topluma olan etkisini dikkate alan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk” kavramını temel alarak Paydaş Teorisi gibi farklı teoriler de geliştirilmiştir. Başka bir teori Elkington tarafından 1997’de temellendirilmiştir. “**Kurumsal Hesap Verebilirlik**” adını verdiği bu yaklaşım, tüm önemli kuruluşlardan sürdürülebilirlik raporlarının yayınlanmasını talep eder. Günümüze de baktığımızda giderek daha fazla şirket **sürdürülebilirlik raporlarını** yayınlamaktadır. **KPMG**’nin uzun yıllardır sürdürdüğü araştırmaya göre, 1999’da şirketlerin sadece %35’i böyle bir rapor yayınlarken, 2005’te bu sayının %52’ye yükseldiği, 2017’de ise **G250** adı verilen dünyanın en büyük 250 şirketi arasında sürdürülebilirlik raporu hazırlayanların oranının **%93** olduğu saptanmıştır⁵⁷.

Yapılan literatür taraması, iki yaklaşım (Hissedar-Paydaş) arasındaki bariz farkın, birinci konseptin destekçileri tarafından **sözleşmeye bağlı bir yükümlülük** ve ikinci yaklaşımın takipçileri tarafından **ahlaki bir yükümlülük** olarak görülen yönetim sorumluluğunun yöneliminden oluştuğunu göstermektedir⁵⁸. Her iki yaklaşımı üstünlük açısından değerlendirmemekle birlikte, köklü bir ekonomik ve sosyal değişim döneminde paydaş temelli değer görüşünün stratejik düşünme için en uygun çerçeve olduğunu ifade

⁵⁵ Munteanu, Danaia, Hurbean, Bergler, **op.cit.**, p. 41.

⁵⁶ Hallie Preskill, Nathalie Jones, **A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions**, Princeton, 2009, p. 34, (Çevrimiçi), <https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/683/091022.stakeholder.involvement.fullreport.draft.pdf>, 16.08.2021.

⁵⁷ KPMG, “**The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting**”, 2017, (Çevrimiçi), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 18.08.2021.

⁵⁸ Barrett, **op.cit.**, p. 46.

etmek ve bu görüşü değer temelli yönetim yaklaşımını inşa eden önemli bir teori olarak görmek gerekir.

Bu noktada daha önce açıklandığı üzere değer tanımını paydaş teorisi ışığında zenginleştirerek yeniden düşünmek gerekir: İşletmeler birer makine değildir, birer **kimlik sahibi yapılardır**. İnsanların sosyal, manevi, zihinsel ve fiziksel ihtiyaçları gibi işletmelerin de benzer ihtiyaçları vardır. Söz konusu bu ihtiyaçlar belirlenecek değerler çerçevesinde yönetilmelidir. Değerler, yargılara ve eylemlere rehberlik ettiğinden stratejik planlama süreci ve günlük uygulamalarla güçlendirilen bir dizi **kurumsal değer**, tutarlı etik davranışları yayabilir ve bunları ortak bir stratejik yöne hizalayabilir⁵⁹.

Açıkça ifade edilmiş ve herkesçe kabul gören **değerler kümesi**, bir şirketin hedeflerine odaklanmasına ve stratejik hedeflerini, müşteriler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri, takip edilen pazarları, ürünleri ve hizmetleri ve kurumsal imajın yükseltilmesine yardımcı olabilir. Öte yandan da **şirket değeri**, şirketin faaliyetleri neticesinde elde edilen bir çıktı değildir. Bir yandan da şirket değeri **yönetilmesi gereken bir unsurdur**⁶⁰. Unutulmamalıdır ki, ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez⁶¹. Sonuç olarak değer temelli yönetim anlayışı, hem paydaş hem de hissedar teorisini kapsayacak şekilde yeni bir sentez yönetim modeli olarak algılanmalı, hissedarlar dahil tüm paydaşlarının beklentilerine uygun sürdürülebilirlik ilkesi dahilinde hareket edecek çatı bir post modern yönetim anlayışı olarak değerlendirilmelidir.

⁵⁹ Susan Conti, Michael Hyman, Douglas Astolfi, “**Creating a values-driven organization**”, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/258554765_Creating_a_values-driven_organization, 17.10.2021.

⁶⁰ Orhan Çelik, “**Şirket Değerinin Tespiti ve Ortak için Önemi**”, (Çevrimiçi), <http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/PROF.DR.%20ORHAN%20CELİK-%20ŞİRKET%20DEĞERİNİN%20TESPİTİ%20VE%20ORTAK%20İÇİN%20ÖNEMİ.pdf>, 15.09.2021.

⁶¹ L. Dolan Simon, Garcia Salvador, Richley Bonnie, **Managing by Values**, London, Palgrave Macmillan, 2006, p. 15.

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA YÖNETİMİ

2.1. Modern Marka Tanımı

20.yüzyıl ile birlikte kapitalist dünya düzeninin tabir-i caizse mütemmiz cüz⁶²'ü olarak ifade edilen **markaların işgali** benzetmesi dört bir yanımızı saran, ekonomiye ek sosyal ve psikolojik uzantıları olan bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünden bugüne pek çok farklı amaç için 'marka' sözcüğü kullanılsa da tarihsel perspektifte incelediğinde, temel olarak iki farklı fonksiyon için kullanıldığı görülmektedir: Bunlardan ilki sahipliği, bir yere ait olmayı ifade eden **ayırt edici bir fonksiyon**, diğeri ise bir yere ait olmanın getirdiği sıfatları **tanımlama fonksiyonudur**.

Marka kavramının söz konusu her iki kullanım amacının ise gelişimi tarihsel kökenleri üzerinden ortaya konabilir. Marka (brand), eski Nors (Old Norse) dilinde 'yakmak' anlamına gelen 'brenna/brinna' sözcüğünden gelmektedir.⁶³ Milattan önce 2000'lerde yetiştirilen büyükbaş hayvanların derisini yakarak yapılan semboller, **sahipliği ispatlamak** için kullanılmıştır. Öncelikle yetiştirilen bir hayvanın sahibini **ispat aracı** olarak değerlendirilen marka, ilerleyen süreçlerde farklı alanlarda başka amaçlar adına kullanılmıştır.

Hayvanların üzerindeki işaretler hayvana dair bir kalite imgesi olarak değerlendirilmiş ve onu yetiştiren çiftçiler için de bir saygınlık unsuru haline gelmiştir. Çarşıda, pazarda hayvan almak isteyenler bu işaretlerden hareketle kalite algısına sahip

⁶² **Mütemmim cüz:** Tamamlayıcı parça, V. Adalet Bakanlığı Hukuk Sözlüğü, (Çevrimiçi), <https://sozluk.adalet.gov.tr/Mütemmim%20cüz>, 06.08.2021.

⁶³ Walter W. Skeat, **The Consice Dictionary of English Etymology**, Chatham, Wordworth Reference, 1993, p. 57, (Çevrimiçi), https://books.google.com.tr/books?id=aDhGfKL3h00C&pg=PA57&lpg=PA57&dq=brenna+etymology+brand+edu&source=bl&ots=t7xOb08dOo&sig=ACfU3U0qzGtGjUWudpGsCC-9W-wyomIFcQ&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwjCwe3K55vAhX_CRAIHbZ2Bh8Q6AEwB3oECAgQAw#v=onepage&q=brenna%20etymology%20brand%20edu&f=false), 18.08.2021.

olmuş ve gerekirse daha fazla para ödemeyi kabul etmişlerdir⁶⁴. Zamanla alım satıma konu farklı mallar için de yaygınlaşan bu uygulama ile marka tam anlamıyla bir **tanımlama fonksiyonu** üstlenmiştir.

Böylesi bir tanımlama aracının küçük bir yöredeki hayvan pazarlarında kazandırdığı işlevsellik, deniz aşırı ticaret faaliyetleriyle önce bölgesel ardından da global anlamda bir **‘kimlik unsuru’** haline gelmiştir. Marka bir ürüne veya hizmete yüklediğimiz **somut tanımlamaları** barındırırken, bu anlamlar bütününe 20.yüzyıl ile birlikte **soyut unsurlar** da eklenmiştir.

1980’lerde özellikle sermayenin şirketlerle güçlü birer varlık haline gelmesi, ABD ve Avrupa’da şirket satın almalarıyla birleşmelerini hızlandırmıştır. Bu gelişmeler neticesinde marka, **“değerinin korunması ve bu değer ölçülmesi gereken bir unsur”** olarak çalışmalara konu olmuştur.

Markalar için ciddi değerler biçildiği, 80’li yıllardaki şirket satın alma bedellerinde görülebilmektedir. Araştırmalarda, şirketler için finansallarına yani bilançolarına (maddi varlıklar) istinaden hesaplanan değerlemelerin oldukça yukarısında tutarlar ödendiği ve söz konusu tutarların **maddi olmayan varlıklar**, bilhassa markalara karşılık olarak yapıldığı belirtilmiştir. Bir örnek konu şu şekilde detaylandırılabilir: 1988’de Philip Morris, 12,9 milyar USD’ye Kraft Foods’ı satın almıştır. Söz konusu tutarın 11,6 milyar doları maddi olmayan varlıklar için, bilhassa da markalara karşılık gelecek şekilde hesaplandığı ifade edilmiştir⁶⁵.

Günümüzde global rekabet ortamında sürekli olarak yeni, gelişmiş ve farklı ürünleri pazara sunan şirketler, piyasadaki **benzerlerinden ayrışacak** ve bu ayrışmayı sürekli kılacak “markalar” inşa edilmeye çalışılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak ise

⁶⁴ Jan Lindemann, **The Economy of Brands**, New York, Palgrave Macmillan, 2010, p. 3.

⁶⁵ Peter H. Farquhar, Julia Y. Han, Yuri Ijiri, “Brands on The Balance Sheet”, **Marketing Management**, Vol.1, No.1, 1992, pp. 16-22.

özellikle marka yatırımları ve zihinlerde yer edecek markaların oluşturulması bir **rekabet aracı** olarak şirketlerin önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir.

Markanın hem soyut hem de finansal açıdan **değer oluşturan bir işletme bileşeni** gibi kabul edilmesi, marka kavramının modern bir yaklaşımla tanımlanmasına bağlıdır⁶⁶. Hızla büyüyen ve kavramsallaştırma noktasında temelleri geç atılan marka tanımlamaları, modern marka anlayışının gerekliliklerini karşılama noktasında eksik kalmıştır. Geride kalan süreçte marka kavramının değişim gösteren boyutları da dikkate alınarak, markaya dair tanımlar pek çok kişi tarafından **çeşitlendirilmiştir**. Bu bağlamda literatürde öne çıkan **modern marka** tanımlamalarını incelemek ve marka kavramı için geliştirilen bakış açılarını tespit etmek gereklidir:

- Philip **Kotler** marka kavramını, “*bir satıcının ya da bir grup satıcının mal ve hizmetlerini belirtmeyi ve onları **rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya tüm bunların kombinasyonu***” şeklinde tanımlamıştır⁶⁷.
- David **Pickton** ve Amanda **Broderick** ise, “*işletmeleri ya da ürünleri farklılaştırmak, hem tüketicilere hem de marka sahibi işletmelere katma değer yaratmak üzere geliştirilen **stratejinin bir ürünü***” açıklasıyla markayı tanımlamıştır⁶⁸.
- Jan **Lindemann** “*markanın ekonomik ömrü boyunca paydaşlarına belirgin bir nakit akışı sağlayan **maddi olmayan bir duran varlık***” olduğunu belirtmiştir⁶⁹.

⁶⁶ İlkut Elif Kandil Göker, “Finansal Açıdan Marka Değerleme ve Marka Değerinin Hissedar Değeri Üzerine Etkisi: Bist’te İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale, 2014, p. 3.

⁶⁷ Philip H. Kotler, **Marketing Management Analysis Planning and Control**, 9th Edition, Indiana, Prentice Hall, 1999, p. 442.

⁶⁸ David Pickton, Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, 2nd Edition, Essex, Prentice Hall, 2005, p. 242.

⁶⁹ Lindemann, **op.cit.**, p. 5.

- David Aaker ise markayı şöyle tanımlar: “Satıcı ya da satıcılar tarafından arz edilen mal veya hizmetleri tanımlayan, bu mal ve hizmetlerin farklılığını ortaya koymayı amaçlayan **ayırt edici bir isim veya semboldür**”⁷⁰.
- Murat Toksarı ve Mehmet Emin İnal marka kavramını, “Marka savaşlarının yaşandığı günümüz dünyasında, işletmenin ürettiği ürünü rakiplerinden farklı kılan, o değere özgünlük katan ve **tüketicinin zihninde farkındalık yaratarak konumlandıran bir güç**” olarak tanımlanmıştır⁷¹.
- 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’na göre marka; “bağımsız, devredilebilen, özel değer taşıyan maddi bir servet varlığı” ifade eder⁷².

Literatürdeki marka tanımlamaları, sektörde kullanıldığı bağlam ve tüketicilerin zihnindeki karşılığı açısından marka kavramı üç farklı seviyede kullanılmaktadır⁷³.

İsim, Logo ve Diğer Görseller: En spesifik marka tanımı; isim, logo ve diğer marka kimlik öğelerine karşılık gelmektedir. Bir ürün ve hizmeti pazardaki benzerlerinden ayırt etmek için kullanılan, yasal olarak korunan sözlü ve görsel öğeler bu kapsamda ifade edilir. Haigh ve Knowles’a göre ticari markalar, değerlemelerde şerefiye⁷⁴ ile ilişkili bir anlam taşıdıkları taktirde değerlidir⁷⁵.

İsim ve Logoya Ek Olarak Fikri Mülkiyet Hakları: Bu kullanım altında, markanın etki alanı genişler. İsim ve logo gibi kimlik unsurlarında ek olarak, ürün

⁷⁰ David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, The Free Press, 1991, p. 31.

⁷¹ Murat Toksarı, Mehmet Emin İnal, **Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü**, İstanbul, İdeal Kültür ve Yayıncılık, 2012, p. 20.

⁷² 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6769.pdf>, 06.03.2021.

⁷³ Gabriela Salinas, **The International Brand Valuation Manual**, 2nd Edition, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, 2011, p. 4.

⁷⁴ **Şerefiye** (goodwill): Şirket değerlemelerinde itibar değeri ya da isim hakkı kavramı altında işletmeye varlıklarından daha fazla ödenen tutar.

⁷⁵ John Knowles, David Haigh, “**How to Define Your Brand and Determine Its Value, Marketing Management**”, p. 25, (Çevrimiçi), <https://type2consulting.com/wp-content/uploads/2017/10/T2-AMA-Define-Brand-Value.pdf>, 15.10.2021.

tasarım hakları, paketlenme, telif hakları, anahtar sözcükler, kokular, renkler ve sesler gibi daha geniş kapsamlı fikri mülkiyet haklarını içerecek şekilde güçlendirilmiştir. Örneğin; bu tanım altında Guinness'in değerlemesi sadece ona ait isim ve logoya bakılarak değil, ayrıca kullandığı tekniklere de bakılarak belirlenmelidir. Daha bütüncül olan bu bakış açısı bir markanın, logo ve ilişkili görsel öğelerden daha baskın bir özelliği olduğunu göstermektedir. Bu tanıma daha çok pazarlama odaklı marka değerlemelerinde başvurulmaktadır.

Kapsamlı Bir Şirket Markası: Marka kavramı, ana şirket altında faaliyet gösteren işletme birimlerini ifade edecek şekilde de kullanılır. Örneğin, Procter and Gamble (P&G), 10 ürün kategorisinde 65 markaya (individual brand) sahip olduğunu ifade etmektedir⁷⁶. Bu durum P&G'nin kurumsal işletme portföyünde 65 bireysel markalı işletmesinin olduğunu göstermektedir. Bu tanımda her bir markanın kendine ait işletme kültürü, ürün gamı ve programları olduğu göz önüne alınır.

Bu sonuncu bakış açısına göre, bir marka aynı zamanda çok büyük bir **ekosistemdir**. Bu ekosistemde tüketici algısındaki imajının yaratılmasından kurum içerisindeki değerlerinin çalışanlar bazında özümsemesine kadar pek çok husus yer almaktadır. Marka disiplinler arası bir boyut kazanmış **kolektif olarak üretilen değer** olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değeri yönlendiren işletme fonksiyonları ise **pazarlama, iletişim ve finans** olarak ifade edilmektedir. Markaya dair bu özellikler onu ayırt edici bir unsur veya ürünlerini kullananlar için fonksiyonel özelliğe sahip bir isimden çıkarıp, tüm paydaşlarına **soyut, manevi ve psikolojik bir değer** sunan varlık olarak açıklanmasını da beraberinde getirmiştir.

Bu bölümde incelenen altı farklı marka tanımı da, marka kavramını farklı yönlerinden ele almıştır: Finansal bir varlık, ayırt edici bir isim veya sembol, rakiplerden farklılaşmayı sağlayan unsur, değer üretmeyi sağlayan bir araç, üretilen değeri özgün kılan

⁷⁶ V. <https://www.pgcareers.com/about-us>, 06.03.2021.

güç. Her bir tespitin de gerek şirketler gerekse de tüketicide bir karşılığı yer almaktadır. Bu tanımlamalardan hareketle bir çıkarım yapmak gerekirse marka, '*pazarda yer alan tüm gürültünün ardından tüketicinin zihninde kalan tortu*' olarak ifade edilebilir. Bu 'tortu'nun işlevi ise ilerleyen bölümlerde detaylıca incelenecektir.

2.2. İşletme, Marka ve Ürün Ayrımı

Günümüzde iş dünyası, markayı bir ürün için isim belirlemek olarak dar pencereden görmektedir. Markanın bir ürüne denk geldiğini iddia etmek doğru değildir. İki kavram arasındaki en net ayrımı marka yönetimi konusunda önde gelen isimlerden biri olarak kabul edilen **Walter Landor** şöyle yapmaktadır: "**Ürünler fabrikalarda üretilir, markalar ise zihinlerde yaratılır.**"⁷⁷.

Ürün fonksiyonel bir fayda ortaya koyarken, **marka** ürünün işlevinin ötesinde ürüne değer katan bir unsurdur. Pazarlama karması içinde yer alan ürün; farklı üretim süreçlerinin sonucunda ortaya çıkan, tüketim amacıyla piyasaya sunulan ve kullanımının ardından tüketicinin ihtiyacına cevap veren her şeydir, marka ise tüketiciler tarafından **satın alınan değerdir**. Ürün çoğunlukla kullanımından doğan maddi bir faydaya işaret ederken, marka ise ürünü soyut bir dünyada var eden bütündür. Logo, marka kimliği, tasarım dili, görsel çizgi ve birçok unsur markaların anlam inşasına destek vermektedir⁷⁸.

Markanın aksine ürünün kendi içinde formu ve sunduğu özellikler vardır. Ürün, zaman içinde pazardaki rekabete göre **değişebilir** veya tüketici beklentilerine göre **geliştirilebilir**, tüketicilere işlevsel fayda sağlar, yani somuttur. Ürün, hizmet sektöründe yahut fabrikada üretilir. Marka ise, bir tasarım sürecine ve inovasyona **dayanır**, kullanıcı tarafından **statü göstergesi** olarak algılanır, kişiliği vardır. Marka, soyuttur ve zihinlerde yer edinen **duygusal** parçalara sahiptir. Ürün beynin **mantık** kısmına hitap ederken,

⁷⁷ V. <https://landor.com/industry-heroes-walter-landor>, 01.10.2021.

⁷⁸ Müge Bekman, "**Marka İletişiminin Marka Değeri Üzerine Etkisi: Türk Havayolları Üzerine Bir Araştırma**", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016, p.16-17.

marka **duygusal** tarafına yönelir⁷⁹. Tüketici satın alma sürecinde değerlendirdiği ürün veya hizmetin ait olduğu markanın farkındaysa satın alma kararı verme şansı artmaktadır. Söz konusu marka farkındalığı ürün veya hizmete dair şüphelerin giderilmesine yardımcı olmaktadır⁸⁰.

Markalar aslında doğrudan **ürünü niteler**. Böylelikle; ürüne dair işlev ve özelliklerin kullanıcının zihninde somutlaştırmasına yardımcı olmaktadır. **Coca-Cola** reklamlarında akraba buluşmaları ve sofralarını, kalbe dokunan ve sevecen insanları kullanılır. Bu durum **Pepsi** için söz konusu değildir. Pepsi; isyankardır, alternatiftir ve yeni bir seçenektir⁸¹.

Marka ile ürün farkı “**ek değer**” ile ortaya çıkmaktadır. Ek değer, tüketicilerin ifade etmekte zorlandığı **soyut değerler** şeklinde özetlenebilir. “*Bu değer ürüne pazarlama karması elemanları ürün, ambalaj, iletişim, fiyat ve dağıtım aracılığı ile yüklenir. Pazarlama karmasının tüm öğeleri, tüketicinin zihninde farklı/ayırt edici bir konum elde edilmesi için kullanılabilir. Eklenen değer bir **ürünün işlevsel değerinin ötesinde** ancak bu işlevsel değere eklenen öznel bir anlamı ifade eder*”⁸². Ek değer bakımından marka, ürünü ve pazarlama karmasının yanı sıra, dijital pazarlama, ünlü kullanımı gibi diğer iletişimsel kurgularla bütüncül bir sunumundan oluşur.

Özet bir ifadeyle, sahip olduğu değerın görünür kılınması markaya anlam katan unsurdur. Anlaşılacağı üzere marka, ürün özelliklerini temel alan ve tüketiciyle bağı kuran önemli bir **pazarlama bileşenidir**. Globalleşen iş dünyası koşullarında, işletmelerin başarısı, marka başarısı ile bir tutulunca markalaşma, en mühim ayrışma ve değer üretme unsuruna dönüşmüştür. Böylelikle öne çıkan işletmelerin en kıymetli varlıkları markalar

⁷⁹ Işıl Karpat Aktuğlu, **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004, p.15.

⁸⁰ Nilüfer Fatma Göksu, **Sosyal Medyada İçerik Pazarlaması ve Tüketici Davranışları**, İstanbul, Eğitim Yayınevi, 2001, p.165.

⁸¹ Sergio Zyman, **Bildiğiniz Pazarlamanın Sonu**, Trans. by. İlkey Sevgi Çopur, İstanbul, Mediacat, 2000, p.18.

⁸² V. http://sites.khas.edu.tr/tez/NeylanOzturk_izinli.pdf, 30.09.2021.

halini almıştır. Markalaşma çalışmalarıyla güçlü markaların yaratılması ve değerlendirilmesi marka değerinin ne olduğuna ve nasıl ölçümleneceğine dair kritik başlıkları öne çıkarmıştır.

2.3. Yeni bir yaklaşım: Değer Odaklı Marka Yönetimi

Tüketiciler açısından ise konuya yaklaştığımızda: tüketiciler değerli ve toplum tarafından güçlü olarak kabul edilen markaların birçok açıdan **risksiz** olduğunu düşünürler. Tüketicilerin satın alma kararı sırasında, markalar ürünü araştırmak için haracanacak eforun azaltılmasını sağlar. Birer markaya sahip ürünlerin, markası olmayanlara kıyasla daha güvenli olduğu fikri ekseriyetle hakimdir⁸³.

Paul Temporal'a göre, insanlar sosyal hayatlarında ihtiyaç anı dışında dahi markalar hakkında konuşurlar. Bundan keyif alır, yakınlarına önerilerde bulunup, sosyo-ekonomik bir statü simgesi olarak sunarlar. Hatta günümüzde küçük çocuklar bile artık ürünlerin jenerik isimleriyle değil marka isimleriyle sahip oldukları ürünlerden bahsedip, favori markalarını tartışırlar. Tüketicilerin çoğu ürünün kalitesine eklemeneceğini düşündükleri pek çok yarar için, markalı ürünlere yönelir ve satın alırlar⁸⁴.

Marka, pazarda ürünü ayırt edilebilir kılıp tüketiciler için pek çok mesajı da taşıyarak, şirketlerin gündemine girerek birbirinden farklı alanlarda kullanılabilir hale gelmiştir. Fonksiyonel olarak etki alanı genişleyen markalar şirketler için **değerli bir varlık** halini almıştır.

Böylesi önemli bir güç haline gelen markanın hem tüketici hem şirket hem de ürün için mutlak bir değer sunduğu aşıkardır. Marka için değer kavramı hem **finansal** hem de **soyut bir ölçü** olarak ele alınabilir.

⁸³ A. Hamdi İslamoğlu, Duygu Fırat, **Stratejik Marka Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011, p. 10.

⁸⁴ K. L. Keller, **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, Fourth Edition, USA, Pearson Education, 2013, p. 34.

Değer kavramı finansal bir yönelimin ötesinde aslında önem verilen ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Şirketler için markanın ürettiği finans dışı **değerlerin önemi** şu şekilde sıralanabilir: Değerler, alınacak stratejik karar ve atılacak adımlarla ilgili yol gösterir. Çalışanlar için iş yapış şeklini belirleyen bir kurum kültürü oluşturur. Marka ve şirketin yönünü ve planlarını belirler. Şayet stratejiler değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olur. Ürünün fiyatına etki eder, kalite algısını besler. Hedef kitle için güvence, paydaşlar için finansal katkı sunar⁸⁵.

Değer yaratan bir unsur olarak algılanmaya başlanan markalar için bir sonraki adımda bu **değerin nasıl oluştuğu** ve **nasıl ölçülebileceği** mühim bir başlığa dönüşmüştür. Markalar, işletmelerin geleneksel yaklaşımlarıyla, somut birer varlık değildir. Farklı disiplinler tarafından çeşitli nitelikleriyle incelenen markalar için geniş bir yelpazede değişiklik gösteren finansal değerler hesaplanmıştır. **Marka değerlemesi** literatürde aktarılan birçok metot olmasına rağmen fikir birliğine varılmış, soru işareti barındırmayan, normatif bir yöntemden şu an için bahsedilememektedir⁸⁶.

Bu çalışma kapsamında marka değeri kavramı İngilizce **brand value** kavramını karşılayacak manada kullanılmıştır. Brand equity kavramı ise tüm paydaşların zihinlerinde yer edinen değerleri kapsamaktadır⁸⁷. Finans temelli marka değeri çalışmalarında “brand equity” yerine “brand value” ifadesine yer verilmektedir. Fakat bu kavramlar birbirleriyle temas içinde olsalar dahi farklı kavramlardır⁸⁸. “Brand equity”,

⁸⁵ Roger Gill, “Change Management or Change Leadership?”, **Journal of Change Management**, Vol.3, 2003, p. 313.

⁸⁶ Ceren Tayşi, “**Marka Değerleme Yöntemleri ve Marka Değerinin Firma Değeri İçerisindeki Yeri**”, Gaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013, p. 2.

⁸⁷ William Neal, Ron Strauss, **Value Creation: The Power of Brand Equity**, USA, RR Donnelly-Crawfordsville, 2008, p.73.

⁸⁸ Eyyup Yaraş, “Tüketicilerin Pazarlama Kararması Kararları ve Marka Değeri Algılamalarına Göre Kümeler Halinde İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 19, S. 2, 2005, p. 350.

markanın “**algısal değeri**” olarak ifade edilirken, “brand value” ise markanın brand equity dahil “parasal değeri” eş deyişle “ederi” anlamındadır⁸⁹.

Marka değerlemesi için uygulanan metotlardaki farklılıklar aslında ‘brand equity ve brand value’ kavramlarının farklılaşmasından ileri gelmektedir. Söz konusu bağlamda çalışmanın sonraki kısımlarında marka değeri ile belirtilmek istenen brand value’dur.

Marka değeri kavramı, tüm bu tartışma ve yorumlara istisnadan temelde üç boyutta net olarak karşılık bulmaktadır: “**markanın parasal değeri**” (finansal ederi), “**marka gücü**” (tüketici algısı, sadakati)⁹⁰ ve “**markanın tanımlanmasıdır**” (markanın imajını oluşturur)⁹¹.

Ortaya koyduğu **çoklu değer sistemi** ile yadsınamaz hale gelen markanın bu değerinin yönetimi oldukça **stratejik bir işletme fonksiyonu** olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, ürün ve satış odaklı klasik marka yönetimi ve türevleri yeni bir anlayışla yeniden kurgulanmaya gayret edilmektedir. Söz konusu anlayış, **değer odaklı marka yönetim anlayışı** olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değer odaklı marka yönetimi, şirketin finans, pazarlama ve işletme amaçlarının belirlenmesi ve yürütülmesiyle ilgilidir⁹². Dünyanın önde gelen marka değerlendirme kuruluşlarından **BrandFinance**, söz konusu değerlerin finanstan hukuk departmanına, kurumsal iletişimden üretim hattına, çalışanlardan tüketicilere, kredi derecelendirme

⁸⁹ Çağatan Taşkın, Ömer Akat, “Tüketici Temelli Marka Değerinin Yapısal Eşitlik Modelleme ile Ölçümü Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Bir Araştırma, **Tüketim Malları Sektöründe İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.2, 2010, p. 2.

⁹⁰ Paul Feldwick, “What is Brand Equity Anyway, and How do You Measure It?”, **Journal of Marketing Research Society**, Vol. 38, No. 2, 1996, p. 96.

⁹¹ Lisa Wood, “Brands and Brand Equity: Definition and Management”, **Management Decesion**, Vol. 38, No. 9, 2000, p. 664.

⁹² Toksarı, İnal, **op.cit.**, p. 49.

kuruluşlarından bankalara kadar uzanan bir ölçekte yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir⁹³.

Bir markaya **ödenen bedelin günden güne artmasını sağlamak**, “love mark” olarak adlandırılmak, yeni ürün lansmanlarında mağazaların önünde kuyrukların oluşmasını sağlamak, yalnızca ürünün değil aynı zamanda marka değerinin katkısıyla oluşmaktadır. Bu durum oluşturulan değer yalnızca finansal değil, **psikolojik** boyutunun da önemini göstermektedir⁹⁴.

Marka değerinin, işletmenin aktiflerinde ürün dahil şirketin pazardaki ederinden kıymetli bir hale gelmesi, değer odaklı marka yaklaşımının önemini gözler önüne sermektedir⁹⁵. Yeni nesil marka yönetimi yaklaşımının odağında işletmenin misyon, strateji, kültür, iletişim, organizasyon yapılarını ve karar süreçlerinin tutarlılığını marka için değer üretmek için sağlamak yatmaktadır. Bu süreç üç ana bileşene odaklanmaktadır: **Değer yaratmak, değer için yönetmek ve değeri ölçmek**⁹⁶. Söz konusu yaklaşım işletmeye ve süreçlere holistik bir bakış açısı getirdiği için sistem teorisini de anımsatmaktadır.

Değer odaklı marka yönetimi yaklaşımında her marka sektörel dinamikler nedeniyle farklı unsurlardan bir araya gelse de ana bileşenler ve marka gücünü oluşturan ölçütler benzer konumdadır. Ancak bu ölçütlerin marka gücü içindeki ağırlığı değişebilir. Söz konusu yeni yaklaşım markaya ne yalnızca bir finansal değer ne de hedef kitle nezdindeki algı açısından bakmaktadır. Burada önemli olan değer odaklı marka yönetim anlayışının takip etmesi gereken 5 stratejik adımdır, bu adımlar şunlardır:

- Şirketin gelecek vizyonu ışığında takip edeceği strateji,

⁹³ Richard Haigh, “How We Value the Brands in Our Annual Rankings”, (Çevrimiçi), <https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings>, 07.03.2021.

⁹⁴ İsmi İnci Armutlu, “Halkla İlişkilerin Marka Değerine Etkisi ve Ölçümlenmesi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2016, p.141.

⁹⁵ Ruziye Cop, Mustafa Bekmezci, “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, S. 39, 2008, p. 69.

⁹⁶ Munteanu, Danaia, Hurbean, Bergler, *op.cit.*, p. 41.

- Bu stratejiyi oluşturan değerler,
- Markanın gücünü oluşturan bileşenlerin tespiti,
- Bu bileşenlerin markanın ilerleyeceği stratejik yol haritasındaki ağırlığının tespiti,
- Tüm marka gücü bileşenlerinin gelecek stratejisini oluşturan değerlere uygun yönetilmesi.

2.4. Marka Yönetiminin Uygulayıcıları: Kurumsal İletişim Departmanları

Günümüzde iş dünyasının yaygın inancı şirketlerin geleceğinin; yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler ve sektör tarafından nasıl algılandığına bağlı olarak şekilleneceği üzerine oluşmaktadır. Üst düzey yöneticiler tarafından yakın zamana kadar çokça eleştirilen **işletme/şirket/marka itibarını oluşturmak ve korumak**, artık stratejik iş hedeflerinden biri haline gelmiştir. Kurumsal itibarın güvence altına alınması ve korunması, kurumsal sürdürülebilirlik politikasının da önemli bir parçası olarak görülmeye başlanmıştır⁹⁷.

Burada itibar sözcüğüne yüklenen anlam tüm paydaşlar nezdindeki genel marka algısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında bu itibar ifadesi daha özelde marka yönetimi kavramında vücut bulmaktadır⁹⁸.

Marka yönetimi ise **iletişimde tekdüzelik** ilkesine bağlı olarak şirketin tüm bölümleri ile entegre iletişim ve kurum dışı iletişim çabalarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kurumsal iletişim, şirket içi uyum sağlamak için iş hedeflerine dair bir mesajı içerir. Bu mesaj hangi iş yapılırsa yapılsın paydaşlarla temas noktalarında takip edilecek ilkeleri sunmaktadır. Böylelikle kurumsal iletişim, belirlenen stratejiler

⁹⁷ Paul A. Argenti, "Communication and Business Value: Measuring the Link", **The Journal of Business Strategy**, Vol. 27, Issue 6, 2006, p.16.

⁹⁸ T.C. Melewar, "Determinants of Corporate Identity Construct A Review of The Literature", **Journal of Marketing Communications**, Vol.9, No.4, 2003, p. 169.

çerçevesinde departmanlar arası entegrasyonu ve uzun vadeli dış paydaşlarla hedeflenen iletişim stratejini oluşturan ve uygulayan bir departman olarak görülmektedir⁹⁹.

Kurumsal iletişimin doğru bir şekilde tanımını yapmak, işletme fonksiyonlarını bilmeye bağlıdır. Kurumsal iletişimin halkla ilişkiler faaliyetleri temelinde geliştiği fikri oldukça popülerdir. Halkla ilişkiler alanı ve taktikleri incelendiğinde kurumsal iletişimi oluşturan faaliyetler olduğu görülmektedir¹⁰⁰.

20.yüzyılın ilk döneminde Edward Bernays ile temelleri atılan Ivy Ledbetter Lee ile gelişip kurumsallaşma yolunda ilerleyen halkla ilişkiler disiplini 1970-1980 yılları arasında yeniden yapılanmıştır¹⁰¹. Özellikle rakiplerden farklılaşma talepleri iletişim faaliyetlerine yansımıştır. Hedefin çeşitlendirilmesi, iç ve dış paydaş kurumlardan gelen taleplerin artmasıyla birlikte gerçek zamanlı bilgi paylaşım hızı, halkla ilişkilerden daha karmaşık iletişim faaliyetlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan bu ihtiyaçlar aynı zamanda halkla ilişkilerin kök saldığı döneme tekabül etmektedir¹⁰². Bu dönemde yeni iletişim fonksiyonları ile kurumsal iletişim; markalaşma, kurumsal reklamcılık, iç iletişim, pazarlama iletişimi, gündem yönetimi ve kriz iletişimi, medya ilişkileri, yatırımcı ilişkileri, halkla ilişkiler, sponsorluk, sosyal sorumluluk gibi çeşitli iletişim faaliyetlerini içeren bir disiplin haline gelmiştir¹⁰³.

“Her biri ayrı uzmanlık isteyen bu alanların hem birbiriyle etkileşimleri nedeniyle, hem de tüm iletişim çabalarının örgütün bütününe amacına ulaşmasındaki kritik önemi sebebiyle bütünleştirilmeleri gerekir. İşletme örgütlerinde bulunan iletişim

⁹⁹ Yasemin Öngören, “Kurumsal İletişim Unsurlarından Finansal Halkla İlişkiler: İMKB Bankacılık Sektöründe Yatırımcı İlişkileri Uygulaması Araştırması”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010, p. 5.

¹⁰⁰ Philip J. Kitchen, “Was Public Relations a Prelude to Corporate Communication”, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol. 2, No.1, 1997, p. 14.

¹⁰¹ Ayla Okay, Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları, 2012, p. 9.

¹⁰² L. Haynes, “Corporate Communications Marketing Dossier Positive Vibes”, **Marketing**, 1990, p. 29-30.

¹⁰³ Öngören, **op.cit.**, p. 5.

departmanlarının çoğu, hem içsel hem de dışsal iletişimden sorumludur”¹⁰⁴. Bu nedenle kurumsal iletişim ile aynı anlamda olacak şekilde literatürde “toplam iletişim” ve “bütünleşik iletişim” gibi ifadeler kullanılmaktadır¹⁰⁵.

Kurumsal iletişim, kuruluşun iç ve dış iletişimlerine dair çeşitli yönetim işlevlerini tanımlamak için tercih edilen bir ifadedir. “*Organizasyona bağlı olarak kurumsal iletişim, halkla ilişkiler, yatırımcı ilişkileri, çalışan ilişkileri, toplum ilişkileri, medya ilişkileri, çalışma ilişkileri, hükümet ilişkileri, çalışan eğitimi ve gelişimi, pazarlama iletişimi, yönetim iletişimi gibi geleneksel disiplinleri içerebilir*”¹⁰⁶.

Kurumsal iletişim, işletmenin bağlı olduğu paydaş gruplarıyla olumlu itibar oluşturma ve yürütüme amacıyla, tüm iletişim araçlarının etkili koordinasyonu için bir çerçeve ve yol haritası çizen bir yönetim işlevidir¹⁰⁷.

Uygulamada kurumsal iletişim, şirketin rekabet avantajı kazanmasına destek olan kritik bir araçtır. Şirketler, çalışanları ve kamuoyunu da harekete geçirmek, ikna etmek ve aydınlatmak için kullanır. İletişimin stratejik önemini anlamak, planlama için teşvik edilen bilgi ve ekonomide gerekli iş vizyonunu sağlar. Ekonomimiz üretimden çok bilgiye sıkı bir şekilde dayandığından, iletişim büyüme için hayati önem arz etmektedir. Müşteriler, hissedarlar, tedarikçiler ve kamuoyu artık kendi toplumlarında faaliyet gösteren işletmelerden yüksek düzeyde iletişim ve samimiyet beklemektedir¹⁰⁸.

Temel kurumsal iletişim stratejisi, şirketin stratejik yön olan sosyo-ekonomik bir sisteme sahip kurumsal bir topluluk olarak kabul edilmesidir. Stratejik kurumsal iletişimin

¹⁰⁴ Murat Koçyiğit, M. Nuri Salur, “Stratejik Kurumsal İletişim Aracı Olarak Finansal Halkla İlişkiler: BİST’te Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 31, 2014, p. 244.

¹⁰⁵ Catrin Johansson, “Research on Organizational Communication”, **Nordicom Review**, V. 28, No. 1, 2007, p. 95.

¹⁰⁶ Michael B. Goodman, **Corporate Communication: Theory and Practice**, Albany, SUNY Press, 1994, p. 22.

¹⁰⁷ Joep Cornelissen, **Corporate Communications A Guide To Theory and Practise**, UK, SAGE Publications, 2004, p. 23.

¹⁰⁸ Sandra M. Olivier, **Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied**, London, Routledge Publications, 2004, p. 198-199.

uygulanma şekli olumlu bir itibar yaratmada önemli bir role sahiptir. Bu yol, öncelikle proaktif iletişim olmalıdır. Tüm kurumsal kurumsal iletişim faaliyetleri, proaktif iletişim çabaları olarak görülebilir¹⁰⁹.

Kurumsal iletişim stratejisini hazırlarken, uygularken ve sonuçlarını ölçerken her zaman işletmenin iç ve dış paydaşlarının hesaba katılması gerekmektedir. Kurumsal iletişim Steyn'in aktardığı üzere, *“Kuruluşun toplumsal açıdan kabul edilebilir davranışlar ile ticari zorlukları arasında bir denge sağlayarak kuruluşun çevresine uyum sağlamasına yardımcı olan bir stratejidir. Kurumsal iletişim stratejisi esas olarak kuruluşun sosyo-ekonomik bir sistem olarak görüldüğü stratejik yönetime ‘kurumsal topluluk’ olarak bakan yaklaşıma dayanır”*¹¹⁰.

Kurumsal iletişim stratejisi, kritik sosyal paydaşlarla bağ kurma isteğini ortaya koyar. Bu strateji proaktif düşünce yapılanmasıdır. Arkasında mantık ile uygulayıcıların çabaları bulunmaktadır. Ancak stratejik kurumsal iletişim çerçevesi neyin aktarılacağından daha önemlidir. Bu yüzden iletişim planı ile benzer değildir, ancak stratejiyi pekiştirmek için gerekli olan iletişim planının sınırlarını çizer ve taslağını oluşturur¹¹¹. Stratejik kurumsal iletişimde proaktiflik ise uzun vadeli iletişim önlemlerinin sistematik olarak uygulanması ve stratejik kurumsal iletişimde imaj yaratma hedefi olan itibar liderliği çabaları ile tanımlanabilir¹¹².

Bir işletmenin kurumsal iletişim hedeflerinin ekseriyetinde bir hemfikir olma hali bulunmakla birlikte, idealize edilen hedeflerin de bu iletişim hedefleri içinde yer alması olağandır. Çoğunlukla işletmelerin iletişim hedefleri içerisinde şu konuların yer aldığı belirtilir: Marka bilinirliğinin artırılması, kurum imajının inşa edilmesi, medyada işletme faaliyetlerinin daha görünür olması, şirket içi çalışan ve yönetici motivasyonunun

¹⁰⁹ Okay, Okay, **op.cit.**, p. 457.

¹¹⁰ Benita Steyn, **“Corporate Communication Strategy”**, p. 178, (Çevrimiçi), <https://www.academia.edu/6589167/2000>, 26.10.2021.

¹¹¹ **Ibid.**, p. 179.

¹¹² Okay, Okay, **op.cit.**, p. 458.

sağlanması, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi ve var olan projelere katılımın artırılması, işletmeyi etkileyen hukuki kararlarda yasa yapıcılar ve düzenleyicileri etkilemek¹¹³.

2.5. Marka Değerinin Ölçülenmesi

2.5.1. Marka Değeri Kavramına Bütünsel Bakış

Marka değeri kavramına dair temel giriş ikinci bölümde yapılmıştır. Bu bölümde kavramsal çerçeve biraz daha genişletilecek, maddi bir varlık olarak söz konusu değeri oluşturan unsurlara ve bu değerin ölçümüne dair yaklaşımlar ile öne çıkan marka değerlendirme modellerine değinilecektir.

Marka değeri kavramını daha özet ve kapsayıcı bir tanımla hatırlatmak gerekirse; *“bir ürün veya hizmet vasıtasıyla bir kuruma veya o kurumun müşterilerine sunulan, değerini yükselten veya düşüren markaya ait soyut ve somut varlıklar dizisidir”*¹¹⁴.

Marka değeri, markanın **tüketici zihnindeki konumunun**/karşılığının ifadesidir. Markanın, tüketici zihninde kapladığı pozitif alan genişledikçe, tüketici gözündeki değeri de artar. Bu da bir sonraki aşamada satın alma kararı sürecinde markaya dair değerin hem satın alma kararına hem de bu karar karşılığında ödenecek olan tutara etki eder. Marka değerinin şirketler açısından önemli olmasının en önemli nedenleri ise **markayı rakiplerden kaynaklanan tehditlerden koruması, markayı tercih etme olasılığını arttırması ve marka bağlılığını çoğaltmasıdır**¹¹⁵.

Literatür taraması çalışmalarında çeviri yanlışlıkları nedeniyle, marka değeri kavramı eksik veya hatalı olarak kullanılabilmektedir. Bu duruma açıklık getirmek,

¹¹³ Koçyiğit, Salur, **op.cit.**, p. 243.

¹¹⁴ David A. Aaker, **Building Strong Brands**, New York, The Free Press, 1996, p. 7.

¹¹⁵ Dennis A. Pitta, Lea P. Katsanis, “Understanding Brand Equity For Successful Brand Extension”, **The Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12, Issue 4, 1995, p. 55.

“değer” ifadesini ayırtırmak ve bu çalışma kapsamında kavramların hangi karşılığa denk gelecek şekilde kullanılacağını ifade etmek oldukça elzemdir.

Bu çalışma kapsamında **marka değeri** kavramı İngilizce **brand equity** kavramını karşılayacak manada kullanılmıştır. Şayet şirketin/markanın finansal karşılığı/ederi ifade edilmek istenirse **toplam marka değeri** ifadesi kullanılmıştır.

Marka değeri, **finansal yaklaşım** ve tüketici odaklı yani **pazarlama bakış açısı** olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Armutlu’ya göre “*Finansal yaklaşımda, üretim ve pazarlamaya ait ticari giderler ve stratejik harcamalar önemlidir. İşin ticaret ve kazanç boyutu bu kısımda değerlendirilmelidir. Tüketici/pazarlama kısmında ise, genel beğeni seviyesi, sektör dinamikleri, pazarın yapısı ve tüketici algısı gibi noktalar karşımıza çıkmaktadır*”¹¹⁶.

İngilizce literatür taramalarında marka değerine atıf yapan **brand value** ve **brand equity** olarak farklı iki kavram ile karşılaşılmaktadır. Türkçe çevirilerde *brand equity* kavramına karşılık olarak **marka denkliği**, *brand value* kavramına karşılık ise **marka değeri** ifadesi kullanılmaktadır. Finansal temelli “brand value” kavramı markanın işletme yönetimi ve ortakları için anlam ifade eden bedelidir¹¹⁷. Brand equity ise, tüketicini sahip olduğu algılar neticesinde markaya talebi ve ilgiyi artıran tutum ve davranışları ifade eder. Yalın bir ifadeyle markanın tüketicilerin zihninde bıraktığı tortudur¹¹⁸. Söz konusu kavramlar birbirleriyle ilişkili, ancak birbirinden farklı kavramlardır¹¹⁹.

Brand value, finans temelli bir yaklaşımla markanın ait olduğu **kuruluşa dair değerdir**. Brand equity ise brand value ile ilişkili olan ve **müşteriler için üretilen değerdir**. Fonksiyonel açıdan incelediğinde brand equity, pazarlama çalışmalarının

¹¹⁶ Armutlu, **op.cit.**, p.140.

¹¹⁷ Yaraş, **op.cit.**, p. 350.

¹¹⁸ Munish Kumar Tiwari, "Seperation of Brand Equity and Brand Value", **Global Business Review**, Vol. 11, Issue 3, 2010, p. 422.

¹¹⁹ Yaraş, **op.cit.**, p. 350.

tüketici tutum ve davranışlarına etki eden bir değişken olarak ifade edilebilir¹²⁰. Bu manada marka yöneticilerinin asıl görevi, brand value'yu artırırken brand equity'yi de yüceltecek strateji ve taktikler geliştirmek olarak ifade edilebilir¹²¹. Taşkın ve Akat'a göre *"Brand equity markanın algısal değeri anlamına gelirken, brand value ise markanın parasal değeri referansı ile ederi anlamındadır"*¹²².

Değer kavramı finansal bir karşılıktan bir adım ötede temel olarak önem verilen ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Şirketler için markanın ürettiği finans dışı **değerlerin önemi** şu şekilde sıralanabilir¹²³:

- Değerler, alınacak stratejik karar ve atılacak adımlarla ilgili yol gösterir.
- Çalışanlar için iş yapış şeklini belirleyen bir kurum kültürü oluşturur.
- Marka ve şirketin yönünü ve planlarını belirler.
- Şayet stratejiler değerlerle uyumlu ise, işletme başarılı olur.
- Ürünün fiyatına etki eder, kalite algısını besler.
- Hedef kitle için güvence, paydaşlar için finansal katkı sunar.

Raggio ve Leone, *"Brand value ve brand equity'i ayıran diğer özellik, brand value'nun fiyatlandırma, yeni ürünler, marka faaliyet alanı, bölümlendirme gibi finans ve yönetimle ilgili kararlardan doğrudan etkilenmesidir"* olarak ifade ediyor. Ek olarak brand value, patentler, ticari alt markalar, ciro, kredi dengeleri ve yetişkin insan kaynağı gibi daha yapısal unsurlardan etkilenir. Bahse konu sıralanan bu varlıklar, doğrudan müşterilerden elde edilmediği için brand equity'nin bir parçası olarak değerlendirilmez. Bu varlıklar kuruluşun serbest pazarda rekabet edebilmesine (Örneğin; patent ve ticari

¹²⁰ Randle Raggio, Robert Leone, "The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning", **Journal of Brand Management**, Vol. 14, Issue 5, 2007, p. 384.

¹²¹ Tiwari, **op.cit.**, p. 432.

¹²² Taşkın, Akat, **op.cit.**, p. 2.

¹²³ Roger Gill, "Change Management or Change Leadership?", **Journal of Change Management**, Vol.3, Issue 4, 2003, p. 313.

marka kullanımı ile) ve brand equity'nin oluşturulup yönetilmesine imkan tanıdıkları için kuruluşlar için önemlidirler¹²⁴.

Brand equity, bir markanın marka değerini ifade edecek şekilde kullandığında, markanın parasal ederi gibi düşünüldüğünden kavramsal ve anlamsal bir karışıklığa neden olmaktadır. Keza bu kavram için önerilen marka denkliği ifadesi net olarak anlamlandırmayan bir kelimedir. Türkçe çeviride en çok denk geldiğimiz sorunlardan biri **value** kavramına karşılık olarak kullanılan '**değer**'in '**eder**' ile karıştırılmasıdır¹²⁵. Neal ve Strauss'a göre, "*brand equity kavramı; marka sadakatini, marka farkındalığını, algılanan kaliteyi ve marka çağrışımlarını içermektedir. Brand equity kavramı, paydaşların ve tüketicinin algısında resmeden değerleri kapsamaktadır*"¹²⁶.

Toplam marka değeri kavramı, tüm bu tartışma ve yorumlara istinaden temelde üç boyutta net olarak karşılık bulmaktadır:

- İlki, markanın **finansal değeridir** ve markanın parasal değerini açıklar.
- Diğer nokta ise **marka gücü** olarak ifade edilmektedir ve markanın sadık tüketicilerini harekete geçirme kabiliyetine vurgu yapar¹²⁷.
- Üçüncü boyut ise, **markanın tanımlanmasıdır**. Bu ise markanın imajını, tarzını ve duruşunu oluşturmaktadır¹²⁸.

Özet niteliğindeki bu üç boyut, marka değeri kavramıyla araştırmacıların geneli tarafından ifade edilen marka değeri ölçütleri ile paralellik göstermektedir. Oldukça geniş bir ekosisteme dokunan ve onlardan beslenen markanın yönetimi de aynı hassasiyetle yürütülmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹²⁴ Raggio, Leone, **op.cit.**, p. 389.

¹²⁵ Güven Borça, **Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2014, p. 81.

¹²⁶ Neal, Strauss, **op.cit.**, p. 73.

¹²⁷ Feldwick, **op.cit.**, p. 96.

¹²⁸ Wood, **op.cit.**, p. 664.

Brand equity kavramı çerçevesinde kullandığımız marka değeri için öncelikli husus her bir tüketici için değer inşa edebilmektir. Bu noktada tüketicinin ekonomik durumu önemlidir. Bir adım ötede daha mühim olan ise bireyin psikolojik perspektifidir¹²⁹. Tüketiciler prestijli olan ürünleri satın almaya daha yatkındırlar. Çünkü prestijli ve pahalı ürünler dışı dönük bir mesaj olup, onları diğer insanlardan farklılaştırır. Prestijli olarak ifade edilen markalar ünlüdür ve ürünlerine sahip olmayı bekleyen tüketici gurupları her zaman vardır. Hatta bu bağlılık markanın sunduğu ürünü ‘ilk kullanan’ olmak için pek çok maddi manevi motivasyonu da beraberinde getirir. Dolayısıyla markalar, fiziksel faydanın yanında sosyo-ekonomik statü ve bireyin kendisine psikolojik faydalar da sağlarlar¹³⁰. Uzunoglu’nun aktardığı üzere, “*markalarla satın aldığımız değerler, aslında toplumda kendimizi ifade etmek istediğimiz değerlere de hizmet eder*”¹³¹. Böylesi bir değeri, brand equity kavramı içinde değerlendirmek ve markanın gücü olarak nitelendirdiğimiz bu kapsayıcı kavramın markanın finansal değerine de güçlü bir etki yaptığını göz önünde bulundurmak gerekir.

Son kertede hedefi **değer maksimizasyonu** olan şirketlerin ajandalarının ilk sırasında marka değerinin tespiti ve yönetilmesi yer almaktadır. Şirketler gelecekte oluşturacağı **katma değeri** göz önünde bulundurarak markalara önemli düzeylerde yatırımlar yapmaktadır. Şirketlerin ciddi bütçeler pay ettiği markalar ürün ve hizmetlerle birlikte oluşturulan toplam değer önemli bir kısmına karşılık gelmektedir. Tayşi’nin ifade ettiği üzere, “*şirketlerin markalara atfettikleri değer ve önemin bir diğer nedeni ise şirket başarısının göstergesi olarak marka değerinin temel alınmaya başlanmasıdır. Günümüzde şirketler sahip oldukları başarılı markalara göre değerlendirilmektedir*”¹³².

¹²⁹ Armutlu, **op.cit.**, p. 140.

¹³⁰ Philip Kotler, Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 2009, p. 237.

¹³¹ Ebru Uzunoglu, “**Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2, S.1, 2007, p.17.

¹³² Tayşi, **op.cit.**, p. 2.

Marka değeri alanında farklı yaklaşımlar ortaya koyan ve geniş araştırmalar yapan Keller için marka değeri yüksek olan kurumların öne çıkan benzerlikleri şu şekilde ifade edilmektedir¹³³:

- “Tüketicinin istediği ve aramakta olduğu faydaları fazlasıyla sunabilmesi,
- Markanın zamanla değişen tüketici isteklerine yanıt verebilmesi,
- Markanın sunduğu kalite ile bunun karşılığında talep ettiği fiyat arasındaki ilişkinin müşteri gözünde inandırıcı olması,
- Markanın güvenilir bir arkadaş gibi olması,
- Marka değeri yaratılmasında ve sürdürülmesinde bütünsel iletişimin kullanımı,
- Markanın tüketiciler için ifade ettiğinin çok iyi anlaşılması,
- Marka değerinin ve bu değerdeki değişimlerin yakından izlenmesi.”

İşletmelerin maddi olmayan varlığı olan **markaların muhasebeleştirilmesi**¹³⁴ duran varlıkların muhasebeleştirilmesi bağlamında ele alınmalıdır. Göker’in ifadeleriyle, “özellikle 80’li yıllarda şirket birleşmeleri ve devralmaları sırasında satın alınan şirketlere defter değerlerinin çok üzerinde bedeller ödenmesi, maddi olmayan bir duran varlık olarak markaların öneminin algılanmasında büyük rol oynamıştır”¹³⁵.

Markaların böylesi durumlar için muhasebeleştirilmesi ve muhasebeleştirilmemesi sonucunda kuruluşlar için çeşitli durumlar ortaya çıkmaktadır¹³⁶:

- Şirketlerin markaları bir finansal varlıkmiş gibi muhasebeleştirmeleri, mevcut varlık tabanını genişleteceği için **şirketin borç/özkaynak oranını düşürecektir.**
- Markalaşma yatırımları özkaynaklarla yapılacağı için **hissedar değeri artacaktır.**
- Şirketlerin satın alma ve satışlarında **yüksek bedeller ortaya çıkabilir.**

¹³³ Keller, 2013, p. 57.

¹³⁴ **Markanın muhasebeleştirilmesi:** Bir markanın değerinin finansal olarak ederinin hesaplanıp şirket bilançosunda yer almasıdır.

¹³⁵ Kandil Göker, **op.cit.**, p. 12.

¹³⁶ Russel Abratt, Geoffrey Bick, "Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes", **Journal of Applied Manegement and Entrepreneurship**, Vol. 8, Issue 1, 2003, p. 24.

- Şirketler markaları finansal olarak bir değer olarak görmeyip muhasebeleştirme yapmayabilir. Bunun gerekçelerinden biri; markanın muhasebeleştirilmesiyle oluşacak geniş sermaye tabanının, **aktif karlılığı düşürecek olmasıdır**. Bu durumda varlıklara karşı sermaye bedellerini artırma zorunluluğu ortaya çıkacaktır.

Şirket satın alımlarında defter değeri ile şirketlere ödenen değer arasındaki fark, **şerefiye (goodwill)** olarak adlandırılmaktadır. Davig Haigh'e göre, “*şerefiye, içinde marka değerinde (brand equity) yer aldığı bir dizi maddi olmayan duran varlığı da içine almaktadır. Ancak, markaya ilişkin tartışmaların derinleşmesi ve marka değerini tespit etmeye yönelik birtakım modellerin geliştirilmesi, şerefiyeyi farklı bakış açılarıyla ele almayı gerekli kılmıştır. Sonuç olarak bu durum, markanın ve diğer maddi olmayan duran varlıkların gerçek değerleri ile muhasebeleştirilmesine yönelik bir metotun geliştirilmesine duyulan ihtiyacı vurgulamıştır*”¹³⁷.

Değer yaratan bir unsur olarak algılanmaya başlanan markalar için bir sonraki adımda bu **değerin nasıl oluştuğu ve nasıl ölçülebileceği** mühim bir konuya dönüşmüştür. Çünkü markalar şirketlerin geleneksel yaklaşımıyla somut birer varlık değildir. Birçok disiplin tarafından çeşitli nitelikleriyle incelenen markalar için çok çeşitli hesaplamaları ortaya çıkmıştır. Bazı yaklaşımlar küresel ölçekte bir adım öne çıksa da **marka değerlemesi** için henüz herkesin hem fikir kaldığı bir yöntem bulunmamaktadır¹³⁸.

¹³⁷ David Haigh, “Understanding The Financial Value of Brands: A report prepared for and published in conjunction with the European Association of Advertising Agencies”, 1999, p. 7-8, (Çevrimiçi), <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.8159&rep=rep1&type=pdf>, 12.10.2021.

¹³⁸ Tayşi, **op.cit.**, p. 2.

2.5.2. Marka Değerlemenin Gerektiği Durumlar

20. yüzyıl ile birlikte teknoloji evreninde ortaya çıkan hızlı gelişmeler, 80'lerden sonra **finansal liberizasyonu ve monetarizasyonu** çabuklaştırmıştır. İletişim araçları sayesinde gelişen teknolojiler para ve sermaye piyasalarına hareketlilik getirmiştir. Ülkelerin küresel arenaya eklenmesi ve sermayenin global akışı da bu gelişmelere eklenince küresel ekonomide rekabet artmıştır. Amerika başta olmak üzere Avrupa'da yaşanan şirket satın almaları markaların firmalar için önemini de çok daha görünür hale getirmiştir¹³⁹.

Marka değerinin belirlenmesine öncelikle şirket birleşmeleri ve satış süresinde ihtiyaç duyulduğundan, öncelikle finans ekiplerinin uhdesinde ilerlemiştir. *“Gün geçtikçe markaların yarattığı katma değer; lisans işlemleri, franchising işlemleri, kredi kullanma gibi başka alanlarda da giderek önem kazanmıştır”*¹⁴⁰. Bu sayede o güne kadar şirket bilançolarında yer verilmeyen fakat şirkete değer katan varlıklar arasında yer alan markaların değerlendirilmesi elzem bir husus olmuştur.

Markanın değerinin anlaşılmasıyla şirket için kullanım alanları da genişlemiştir. Bugün artık markalar telif yahut lisans anlaşmalarında yer alıyor, olası borçluluk durumlarına teminat olarak dahi gösterilebiliyor. Böylesi geniş bir yelpazeden bahsederken söz konusu değerli varlığı markayı önce değerlemek, sonra da ortaya konan değer nasıl yönetileceğine karar vermek zorunluluk haline gelmiştir.

Özdemi ve Öncül'e göre literatürde iki bakış açısına dayanmaktadır: **“Finansal bakış açısı ve pazarlama bakış açısı**. Bunlardan ilki olan finansal bakış açısı firma değerini vurgulamakta iken ikincisi olan pazarlama bakış açısı markanın tüketici

¹³⁹ Yusuf Kaya, **“Marka Değerleme Yöntemleri ve Markaların Mali Tablolara Alınmalarının Etkileri”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005, p.1.

¹⁴⁰ Abdulvahap Baydaş, **“Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama”**, **Bilgi Dergisi**, S.42, 2007, p. 131.

nezdindeki değerini esas almaktadır”¹⁴¹. Marka değeri kavramının popülerleştiği söylemeye ek olarak aslında bir ihtiyaç haline geldiğini ifade etmek doğru olacaktır.

Clifton marka değerinin kullanım alanlarını şu şekilde sıralamaktadır¹⁴²:

- Marka değerine istinaden işletmenin büyümesi,
- Markalaşmada ekonomik katkının belirlenmesi,
- Yönetim hedefleri için performans kıstaslarının konulması,
- Marka değerinin belirli sıklıklarda raporlanması,
- Yeni yatırımların finanse edilmesi,
- Lisanslamalarda telif bedelinin kararlaştırılması,
- Marka ile ilgili hukuki süreçlere temel oluşturması,
- Yeni yatırımlar için bir önerme sunması,
- Risk yönetiminin desteklenmesi.

6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’na göre “*markaların satış sözleşmesine konu olabileceği, devredilebileceği, miras yolu ile intikal edebileceği, lisans konusu olabileceği, haczedilebileceği, rehin edilebileceği, teminat olarak gösterilebileceği*” düzenlenmiştir¹⁴³. Söz konusu bu işlerin yürütülmesi için markaların değerlendirilmesi gerekir. Örneğin, üzerine haciz konulan bir markanın alacaklısı, alacağını markanın değeri karşılığında paraya çevrilmesi yoluyla tahsil edebilecektir. Alacaklının alacağına kavuşabilmesi marka değerinin doğru tespiti ve bu değer üzerinden paraya çevrilmesi ile mümkün olur.

¹⁴¹ Şebnem Özdemir, Mehmet Sadık Öncül, “Marka Değerleme”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.17, S. 2, 2016, p. 208.

¹⁴² Rita Clifton, "Brand Valuation: From Marketing Department to Boardroom", **Market Leader**, 2009, p. 53.

¹⁴³ 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6769.pdf>, 06.03.2021.

Daha detaylı olarak marka değerinin ölçülmesinin ve hangi ihtiyaçlara yanıt vereceğinin irdelenmesi önemli olacaktır. Bu bağlamda on maddede marka değerlemenin gerekli olduğu durumlar ele alınacaktır:

- 1. Şirketin Pazar Performansının Değerlendirilmesi:** Ürün ve ticari faaliyetlere ek olarak şirketin iletişim ve pazarlama gibi destek fonksiyonlarının yaptığı marka yatırımlarının geri dönüşünü ölçmek oldukça önemlidir. Satışa doğrudan etki etmese bile yapılan marka yatırımlarının tüketici nezdinde marka algısına katkısını ölçebilmek için marka değeri (brand equity) ölçümlemesine başvurulmalıdır. Kasapoğlu'na göre, “marka değerinin toplam bilançolarda yer alması sayesinde şirketin sahip olduğu gerçek varlık değeri (toplam marka değeri) ortaya konmuş olacak ve bu da firmanın finansal piyasa değerine bir katma değer olarak yansıyacaktır”¹⁴⁴.
- 2. Marka Değerine Bağlı Olarak İş Kollarının Genişlemesi:** Clifton iş kollarının genişlemesini şöyle açıklamaktadır: “*Marka değerindeki artışa paralel olarak müşterinin gözündeki marka imajındaki artış, aynı marka adı altında yeni iş kollarına yönelmeye olanak tanıyacaktır. Marka, çoğu zaman işletmelerin en değerli varlığı olarak kabul edilmekte ve işletmelere, o marka adı altında işletme faaliyetlerini genişletme olanağı sunmaktadır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için de cari varlıklar üzerinden değer yaratan etkenlerin anlaşılması büyük fayda sağlamaktadır*”¹⁴⁵.
- 3. Şirket Yönetiminin Değerlendirilmesi:** Marka değerlemesi şirketin yönetsel olarak gidişatını ve alınan kararların markaya katkısını ölçmek amacıyla kullanılabilir. Özellikle şirketin yönetim ekibi tarafından iletişim ve pazarlama departmanlarının performanslarının ölçümü ve gelecek hedefleri belirlemek için

¹⁴⁴ Mehmet Kasapoğlu, “**Markanın Haczi ve Markanın Değerlemesi**”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, p. 39.

¹⁴⁵ Clifton, **op.cit.**, p. 52.

faýdalanılabilmektedir¹⁴⁶. Söz konusu değeri yönlendiren etkenlerin belirlenmesi sayesinde, departmanlar bazında ek görev ve sorumlulukları tanımlanarak tüm paydaşlarla etkili bir iletişim ve yönetim süreci kurgulanabilir.

4. Marka Lisanslama İşlemleri: Lisanslama, Tayşi'ye göre, “*marka sahibinin tescilli markasının kullanım hakkını kişi ya da diğer şirketlere hukuki izin yoluyla kiralamasıdır*”. Marka lisanslamada her iki tarafın hak ve yükümlülükleri bir sözleşme ile belirlenir ve bu sözleşmede lisans ücreti yer alır. Söz konusu belirlenen markanın değerine göre hesaplanacaktır. Marka değeri, marka sahibine o güne kadar oluşturduğu ve yatırımlarla büyüttüğü marka varlığından optimum düzeyde telif alarak faydalanmasını sağlar¹⁴⁷.

5. Borç Teminatı ve Marka Değerleme: Maddi olmayan duran varlık olarak kabul edilen markalar borçlara karşı teminat olarak gösterilebilir. Hatta markadan elde edilen telif ve lisans ücreti gibi gelirler de teminat olarak gösterebilir. Söz konusu teminat tutarının hesaplanabilmesi için marka değerlemeye ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin: “*Disney şirketi 1988 yılında bir Japon şirketi tarafından sahip olunan ve yönetilen Tokyo Disneyland'dan gelecek 20 yılda elde edeceği isim hakkı gelirlerini borçlanmak için kullanmıştır. Bu işlem sonucunda çıkarılan tahvillerden toplam 725 milyon ABD doları toplamıştır*”¹⁴⁸.

6. Finansal Tablolar ve Marka Değerleme: Markaların bilançoya eklenen ve bu sayede toplam marka değeri ve piyasa değerini artıran birer maddi duran varlık sınıfındadır. Genellikle satın alınan markaların değeri hesaplanmış olduğundan bilançoya eklenmesi kolay olurken, hali hazırda sahip olunan markanın değeri hesaplanmamış olabilir. Satın alınan yahut mevcut markaların uluslararası

¹⁴⁶ Ibid., p. 53.

¹⁴⁷ Tayşi, *op.cit.*, p. 48.

¹⁴⁸ Göker Kandil, *op.cit.*, p. 44.

standartlara uygun toplam marka değerinin tespiti oldukça önemlidir¹⁴⁹.

7. **Şirket/Marka Satın Almaları, Birleşmeleri ve Yatırımlar:** Pazarda büyüyen yahut geliştirdiğı teknolojiye güvenerek yatırım yapmak isteyen şirketlerin evlilikleri ve satın alımları marka değerlemesinin en çok gerekli olduğı noktalardır. Özellikle son 10 yılda girişim ekosisteminde hızla büyüyen markaların yatırım almaları için değerinin doğru tespiti hem girişim sahibi hem de yatırımcının zarar etmemesi için gereklidir. 1980’li yıllarda başlayan, genellikle satın alınan markalara ödenen rakamın defter değerinden yüksek olması marka değerinin katkısı olarak açıklandığından günümüzde tüm bu yatırım, satın alma ve şirket evliliğı sürecinde marka değerleme hiç olmadığı kadar önemli bir pusula haline gelmiştir.
8. **Marka İhlal Davaları ve Marka Değerleme:** Değerlemeye gereksinim duyulan noktalardan biri de markaya ait hakların olası ihlali durumunda açılan tazminat davalarıdır. Marka sahibi tazminatın miktarının belirlenmesinde, markasının değerini hesaplatarak bu tutarın ödenmesi ifade edilir.
9. **Franchising İşlemleri ve Marka Değerleme:** Franchising değeri, markanın kazanç potansiyeline bağlı oluşmaktadır. Markanın bilinirlik düzeyi yükseldikçe markanın değeri artacaktır, markanın değeri arttıkça franchising ücreti de artacaktır. Söz konusu imtiyaz hakkının verilmesi için istenen franchising ücreti ise marka değerinden hareketle hesaplanır. Örneğin, Starbucks’ın olası bir franchise vermesi durumunda talep edeceği ücret ile Alaçatı Muhallebici’si’nin talep edeceği tutar arasında ciddi bir fark olacaktır. Söz konusu fark, markanın o güne kadar büyüterek ciddi bir geri dönüş elde ettiğı marka değerine istinaden

¹⁴⁹ Ülku Yüksel, Aslı Yüksel Mermod, **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2005, p. 67.

oluşacaktır.

10. Değer Odaklı Marka Yönetimi ve Marka Değerleme: Marka değeri kavramı, müşteri tatminini sağlamak amacıyla strateji geliştiren pazarlama departmanı ile temel amacı hissedar tatmini olan finans departmanını bir araya getiren, ortak bir konu haline gelmiştir. Değere dayalı yönetim anlayışına göre, işletme birimlerinin ortak stratejiler geliştirmek suretiyle tek amaç olan hissedar değeri yaratılmasına odaklanması da aslında, bu sürecin sonuçlarından birisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumda mevcut marka değerinin ölçülmesi ve bunun maksimizasyonu için dönemsel tekrar değerlemeler değer odaklı marka yönetim anlayışının vazgeçilmez bir tamamlayıcısı haline almıştır.

“Almanya’da marka değerlemesi ve kontrolü üzerine yapılan bir çalışmada marka değerlemeyle ilgili olarak; Marka odaklı yönetim sürecinin, kaynakların daha etkin kullanılmasına olanak tanıdığı, marka değerlemenin pazarlama ve finans departmanları arasında kurumsal bir iletişimin gelişimine katkı sağladığı, marka değerlemenin markadan sorumlu birimin performans değerlendirmesinde uygun bir ölçüt olduğu, marka değerinin bir performans ölçütü olarak kullanılmasının uzun vadeli değer artırıcı yaklaşımları özendirdiği, markanın değerlemesinin işletme sahipleri arasındaki iletişimi artırdığı yönünde tespitlerde bulunulmuştur¹⁵⁰.”

Marka değeri kavramı kavramsal olarak ele alınıp, hem eder hem de değer odaklı bir yaklaşımla hangi noktalarda marka değerlemeye ihtiyaç duyulacağı detaylandırılmıştır. Bir sonraki aşamada söz konusu fiziksel eder ve soyut değerlere sahip markanın toplam marka değerinin belirlenmesine yönelik farklı yaklaşımlar ve modeller ele alınarak irdelenecektir.

¹⁵⁰ Göker Kandil, **op.cit.**, p. 47.

2.5.3. Marka Değerinin Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Bu günlerde marka değerlendirme öne çıksa da birçok markanın değerlendirme çalışmalarına karşı bir adım geride durduğu görülmektedir. Oysaki ölçülemeyen hiçbir değer yönetilemeyeceği aşıkardır. Bu durumun nedenlerinden ilk ikisi, değerlemenin teknik bir süreç olması ve genel-geçer olmayan farklı metotlar farklı sonuçlara ulaşılmasıdır¹⁵¹.

Marka değerlendirme kavramı şirket satın alımlarında şirket değerinin daha gerçekçi olarak belirlenmesi amacıyla ilk olarak finansal yaklaşımla ele alınmıştır. **Finansal değerlendirme modelleri** olarak kabul gören bu yöntemler Aracı'ya göre *“finansal metotlar olup, marka için ödenen telif hakkı bedeli, markaya sahip olan şirketin değeri, markanın yarattığı fiyat farkı gibi finansal verilere dayanarak, çeşitli hesaplama usulleri ile parasal bir marka değeri tespit etmeye yoğunlaşmaktadırlar. Şirket dışından bilgi toplama ihtiyacı az olan, müşteri tercihlerini/bakış açısını dikkate almayan metotlardır”*.

Finansal değerlendirme yöntemlerinin bu eksikliğini gidermek üzere **müşteri odaklı yöntemler** ortaya konmuştur. Müşteri odaklı yöntemler ise tüketici zihnindeki marka algısına odaklanmıştır. Finansal metotların tersine müşteri odaklı yaklaşımlar rakamsal bir eder açıklamaz. Bu yöntemler marka değerini, müşteri davranışları üzerinden ölçmekte ve markanın parasal etkilerini göz ardı etmektedir.

Bu iki yaklaşımın eksiklerine karşın **bileşik/karma modeller** geliştirilmiştir¹⁵². Karma modeller müşteri tutum, tercih ve davranışlarını değerlendirirken değer parasal ederini de ortaya koymaktadır. Bileşik metotlar çok sayıda kritere göre önce marka gücünü belirlemekte sonra da bunu risk ile ilişkisini kurmaktadır. Söz konusu risk, sektörel, menşei ülke veya faaliyet gösterilen pazarlar olmak üzere pek çok açıdan ele alınmaktadır. Bu nedenle karma modellerin yayınladıkları kamuya açık toplam marka

¹⁵¹ Özdemir, Öncül, **op.cit.**, p.208.

¹⁵² Tayşi, **op.cit.**, p. 45.

değeri araştırmalarında aynı markaların birbirinden çok farklı değerlere sahip olduğu görülebilmektedir.

Marka değerini ölçmenin oldukça öznel ve değerlemeyi yapan firmanın ölçeklerine dair olduğunu belirttik. Marka değerlendirme yöntemi seçilirken marka değerinin hangi amaçla kullanılacağı önem kazanmaktadır. Şayet pazarlama ekibinin performansı değerlendirilmek isteniyorsa müşteri temelli yöntemler seçilmeli, finansal bir bakış açısıyla markanın muhasebeleştirilmesi yapılacaksa bunu şirketin ciro veya kar rakamlarını baz alarak finansal yaklaşımlar tercih edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı marka değerlendirme veya muhasebeleştirme süreçlerini detaylıca incelemekten ziyade yeni nesil değer odaklı marka yönetimi ve uygulanması olduğu için değerlendirme metot ve yaklaşımlarına temel bir literatür taraması seviyesinde değinilecektir.

2.5.3.1. Finansal Yaklaşımlar

Marka değerinin finansal yöntemlerle hesaplanmasındaki amaç, marka değerinin parasal karşılığının tespit edilmesidir. Finansal yaklaşımlar, özellikle markanın satılması, telif bedellerinin belirlenmesi veya teminat süreçleri gibi durumlarda finansal olarak bir değere sahip olması için, sadece şirketin finansal verileri (hisse fiyatı, ciro, kar oranı, satış öngörülleri, yatırımlar, kredi notları vs.) dikkate alınarak markayı muhasebeleştirmeye yönelik yaklaşımlardır¹⁵³.

Aslında finansal yaklaşım bağlamında ele alınan şirketin toplam marka değeri, onun tasfiye değerine eşittir¹⁵⁴. Marka değerinin finansal yöntemlerle hesaplanmasında

¹⁵³ Özlem Nilüfer Karataş Aracı, İsmail Bekci, “Bulanık AHP Yöntemi İle Finansal Marka Değerleme Modellerinin Tespiti: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S. 75, 2017, p. 35.

¹⁵⁴ Tülin Durukan, Cihat Kartal, “Küresel Ekonomilerde Markanın Finansal Değeri Nasıl Belirlenir?”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.1, S.1, 2008, p. 27.

maliyet, sermaye piyasa, hasılat ve oluşan artı kazanç temelli olmak üzere dört farklı yaklaşıma başvurulabilir. Bu temel yaklaşımlar kısaca şu şekilde açıklanabilir:

2.5.3.1.1. Maliyete Dayalı Değerleme

Maliyete dayalı marka değerlendirme yöntemi, markanın bugünkü halini alması için yapılan marka geliştirme harcamalarının (ArGe, ürün prototipleri, üretim tesis yatırımı, İK maliyetleri, vb.) toplamı olarak kabul edilir¹⁵⁵. Bu yaklaşım iki şekilde uygulanabilir:

- Markanın kurulduğu günden bugüne yapılan harcamalar (*tarihi maliyet yöntemi*) veya
- markayı bugün yeniden oluşturmak için yapılması gereken harcamalar (*yerine koyma maliyet yöntemi*) ekseninde hesaplama yapılabilir.

Maliyet esaslı değerlemede en temel sorunsal, harcama kalemlerinin markanın maliyetine dâhil edilmesindeki belirsizliktir. Örneğin yapılan bir imaj odaklı reklam kampanyası başarısız olsa da yapılan harcamalar şayet değerlemeye eklenirse markanın ederinden yüksek bir değere sahip olmasına neden olacaktır¹⁵⁶.

Benzer bir markayla karşılaştırılabilir karlar yaratacak ve benzer bir gelir elde edecek yeni bir marka yaratmanın maliyeti tahmini büyük hata paylarına neden olabileceğinden, bu yöntemin uygulanması zordur¹⁵⁷.

¹⁵⁵ Toksarı, İnal, **op.cit.**, p. 68.

¹⁵⁶ Martin Roll, “**Brand Valuation: Evolution of a strategic practice**”, (Çevrimiçi), <https://martinroll.com/resources/articles/branding/brand-valuation-evolution-of-a-strategic-practice/>, 03.04.2021.

¹⁵⁷ Anne Laure Farjaudon, Leyla Jaoued Abassi, “Valeur marketing et valeur financière de la marque :Vers un modèle intégrateur”, **9th International Marketing Trends Conference**, Venise Italie, 2010, p. 11, (Çevrimiçi), <https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/5893?locale-attribute=fr>, 30.09.2021.

2.5.3.1.2. Piyasa Esaslı Değerleme

Piyasa temelli marka değerlemede, benzer markaların piyasa değerleri emsal alınarak toplam marka değeri hesaplanır. İkinci el piyasalarındaki emsal alma modeli burada da geçerlidir. Bu yöntemde, markalar için belirli bir pazarın ve piyasanın olduğu ve izole marka işlemlerinin çok az olduğu varsayılır. Her markanın hikayesi ve geçirdiği süreçler kendisine hastır. Bu sebeple piyasa esaslı yaklaşım karşılaştırılabilir markalar için benzer koşullar altında gerçekleşen işlemlere güvenmekle ilgilidir. Bu yöntem şirketler tarafından pratikte çok az kullanılmaktadır¹⁵⁸.

Emsal alırken seçilecek marka, seçilen markanın borsaya kote olması (yahut açık olarak değerlemesini paylaşması) ve bu sayede değerleme rakamının net bilinebilmesi, temel alınan zaman aralığı, piyasalardaki marka bağımsız olumsuz gelişmelerin marka değerine etkisi gibi pek çok belirsiz husus olduğu için güvenilirlik açısından bu yaklaşım geniş bir kullanıma sahip değildir¹⁵⁹.

Simon ve Sullivan'ın yaptığı çalışmalarda sermaye piyasasına dayalı marka değerleme yöntemi yer almaktadır. Bu yaklaşımı piyasa temelli hesaplama dahilinde ele almak doğru olacaktır¹⁶⁰. Yaklaşım, toplam marka değerini marka sayesinde gelecekte elde edilecek gelirlerin bugüne indirgenmesi olarak görmektedir. Aynı zamanda şirketin piyasa değerine göre markanın değerinin tahmininin yanı sıra sektörün yoğunlaşma oranı gibi çeşitli dış stratejik göstergelere ve reklam harcamaları gibi iç göstergelere dayanmaktadır. Ancak, bu yöntemin aynı şirketin farklı ticari markaları arasında ayırım yapmadığı unutulmamalıdır¹⁶¹.

¹⁵⁸ Durukan, Kartal, **op.cit.**, p. 28.

¹⁵⁹ Ali Murat Arıkuşu, “**Marka Değerinin, Finansal Değer ve Satış Hacmi İle Nedensellik İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma**”, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017, p. 35.

¹⁶⁰ Carol Simon, Marry W. Sullivan, “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach”, **Marketing Science**, Vol.12, S.1, 1993, p. 28-29.

¹⁶¹ Farjaudon, Abassi, **op.cit.**, p.12.

2.5.3.1.3. Gelir Temelli Değerleme

Hasılat esaslı toplam marka değerlemenin temelinde, “*şirketin sahip olduğu markalaşmış ürünlerin satışlarından sağlanan kazançların ne kadarının markalardan kaynaklandığını oran olarak hesaplanması ve markalaşmış ürünlerin ekonomik ömrü boyunca sağladığı nakit akışlarını öngörerek şimdiki değerlerine getirilmesi*”¹⁶² yatmaktadır. Markalı ürünü markasız bir ürünle karşılaştırarak, markaya özel ek gelir ve karı hesaplamak olarak da düşünülebilir. Bununla birlikte, otomotiv gibi bazı sektörlerde, bu yöntemi uygulanamaz kılan markasız bir kıyaslama yoktur¹⁶³.

Bu yaklaşımda öncelikle gelir sağlayacak olan markanın varlığının tanımlanması, gelecekte elde edilecek nakit akımının öngörülmesi ve sonrasında da öngörülen gelirin, olası risk hesaplamalarına katılması gerekmektedir. Bu değerlendirme yaklaşımındaki en büyük soru işareti, gelecekte elde edilmesi beklenen gelirin kesin olarak gerçekleşip gerçekleşmeyeceği ile ilgilidir. Geleceğe yönelik gelirin tahmin edilmesi, bu yaklaşımın zorluğu olarak belirtilebilir¹⁶⁴.

2.5.3.2. Pazarlama Yaklaşımı

Finansal temelli marka değeri hesaplama yaklaşımları, hisse değeri, yıllık ciro, kar ve büyüme oranları, lisans bedelleri gibi rakamsal değerler ile markanın finansal ederine odaklanmaktadır. Bu yaklaşımlar markanın gücünü oluşturan bileşenleri kapsamadıkları, tüketici algısı ile onların tutumlarını sürece katmadıkları için fazlaca eleştirilmektedirler.

¹⁶² Sinem İlik, “Finansal Temelli Marka Değeri Tespiti: Boya Sektörü Üzerinde Uygulama”, Ankara, Türk Patent Enstitüsü, 2014, p. 51, (Çevrimiçi), <https://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/660E6299-A0C8-415B-8340-C297C48F9849.pdf;jsessionid=717825CFD9EB9DDA85F1EA7887CB4752>), 30.03.2021.

¹⁶³ Durukan, Kartal, *op.cit.*, p. 29.

¹⁶⁴ Sümeyye Nur Kara, “Sembolik Tüketime Marka Değerine Etkisi ve Marka Değeri Etkinliğinin Verimliliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Otomotiv Sektörü Örneği”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2019, p. 31.

Tüketicinin bakış açısından marka değerine ilişkin en genel tanımlardan birini Farquhar şöyle yapmıştır¹⁶⁵: "*Bir tüketici tarafından algılanan markanın ürüne kazandırdığı katma değerdir.*" Söz konusu katma değeri yani müşteri bakış açısından markanın değerini nelerin oluşturduğunu, hangi unsurların müşteri satın alma kararlarını belirlediğini tespit etmeye çalışan metotlar geliştirilmiştir. Bu çalışmaların asıl amacı tüketicinin marka ismine dair sahip olduğu algının analiz edilmesidir. Söz konusu algı sadece bir sıfat ile ifade edilmeyip, rakiplerine karşı konum, satın alma kararındaki netlik ve kararlılık gibi pek çok unsuru da barındırmaktadır.

Davranışsal, tüketici veya pazarlama temelli, olmak üzere farklı şekilde ifade edilen bu yaklaşımlar, anket, gözlem ve mülakat gibi araçlarla markanın gücünü oluşturan hususları inceleyerek marka gücünü ölçmeye çalışmaktadır. Kaya'ya göre, "*bu modeller markanın müşteri bakış açısından değerlendirilmesi ve marka değerini oluşturan soyut unsurların belirlenmesi konusunda hatırı sayılır bir çerçeve oluşturmalarına rağmen brand equity'i oluşturan bu unsurları parasal olarak ifade etmek konusunda belirgin bir metodolojiye sahip değildirler*"¹⁶⁶.

Tüketici temelli marka değerini yani brand equity'i markaların maddi olmayan soyut varlıkları oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın bileşenleri tüketici algısı ve tüketici davranışı olarak ikiye ayrılır¹⁶⁷:

¹⁶⁵ Mennai Mériem, Kaouther Saied Ben Rached, "Brand Equity Ou Capital – Marque Basé Sur Le Consommateur: Essai De Validation D'une Échelle De Mesure", **XXIIIème Conférence De L'aims**, Rennes, 2014, p.3, (Çevrimiçi), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/208-brand-equity-ou-capital-marque-base-sur-le-consommateur-essai-de-validation-dune-echelle-de-mesure/download>, 27.10.2021.

¹⁶⁶ Yusuf Kaya, "**Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar**", Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü, İstanbul, 2002, p. 23-24, (Çevrimiçi), <https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/415>, 12.10.2021.

¹⁶⁷ Hong-bumm Kim, Woo Gon Kim, Jeong A. An, "The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms Financial Performance", **The Journal of Consumer Marketing**, Vol. 20, Issue 4, 2003, p. 335.

- **Tüketici algısı:** Tüketicinin markaya dair sahip olduğu bilgi ve bu bilgiye istinaden oluşan marka algısı ile markaya dair tutumlarını içerir. Tüketici algısı *marka çağrışımları, marka farkındalığı ve algılanan kalite* yaklaşımlarını içerir.
- **Tüketici davranışı:** Doğrudan tüketicinin markaya karşı geliştirdiği davranışlar ile ilişkilendirilen *marka sadakati, marka tercihi ve daha yüksek fiyat ödeme eğiliminden* oluşmaktadır.

Yakın zamana kadar, tüketici temelli marka değeri kavramı (brand equity) pek çok marka şirket ve sahibi tarafından çok az anlaşılmış veya kullanılmıştır. Ancak son yıllarda bu konsept iş dünyasında hızla yayılmakta ve saygın bir alan kazanmaya başlamaktadır. Şirketler markalarının satış ve pazarlama aracı olarak basit rollerinin ötesine geçtiğini fark etmektedir. Procter & Gamble eski İcra Kurulu Başkanı Paul Polman, geçtiğimiz yıllarda, işletmesinin piyasa değeri (37 milyar sterlin) ile muhasebecilerin varlık değerine ilişkin değerlendirmesi (8 milyar sterlin) arasındaki farkın büyük ölçüde markalarının değerinden kaynaklandığını ifade etmiştir¹⁶⁸.

Brand equity kavramı çerçevesinde ele aldığımız tüketici algısı ve tüketici davranışı bileşenleri günün sonunda markaya pazarda rekabet avantajı sağlayan en önemli hususlardır¹⁶⁹. Bunların detaylı olarak irdelenmesi marka değerinin yönetilmesi için önemli bir çıktı ortaya koyacaktır.

Tüketici temelli, marka değeri modelleri arasında Brand Z Modeli, Marka Rezonans Modeli, Young&Rubicam Group Modeli ve Harris Interactive EquiTrend yer almaktadır. Söz konusu modellerin temelini Aaker ve Keller'in yaklaşımları oluşturduğu için ayrıca detaylandırılmamıştır. Ancak yine de söz konusu modellere kısa da olsa değinilmiştir. Tüketici temelli, marka değeri modelleri arasında Brand Z Modeli, Marka

¹⁶⁸ Pickton, Brocerick, p. 254.

¹⁶⁹ Wagner A. Kamakura, Gary J. Russell, “**Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity**”, Cambridge, Marketing Science Institute, 1991, p. 91-92.

Rezonans Modeli, Young&Rubicam Group Modeli ve Harris Interactive EquiTrend yer almaktadır.

Tüketici temelli marka değerinin boyutları üzerine teorik fikir birliği eksikliğinin yanı sıra, bu boyutların çoğunun herhangi bir ampirik kanıtla ekseriyetle desteklenmediğini söyleyebiliriz. Marka değerini tahmin etmek için Aaker ve Keller'in yaklaşımını baz alarak çok boyutlu bir ölçek geliştiren Yoo ve Donthu bir istisnadır. Yoo ve Donthu, marka sadakati ve algılanan kalitenin boyutlarını deneysel olarak belirleyebilmişlerdir. Ancak marka bilinirliği ve marka çağrışımlarının boyutları tek bir boyut olarak doğrulanmıştır. Özetle bu çalışmada tüketici bazlı marka değerinin boyutları marka sadakati, marka algılanan kalite ve marka bilinirliği / marka ilişkileri olarak ele alınmaktadır. Söz konusu modellerin temelini Aaker ve Keller'in yaklaşımları oluşturduğu için bunlar ayrıca detaylandırılmamıştır¹⁷⁰.

Tüketici/müşteri temelli marka değerlemesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Tüketici temelli marka değerinin belirlenmesinde iki önemli model ön plana çıkmaktadır. Bunlar, David A. Aaker'in "Tüketici Temelli Marka Değeri Modeli" ve Kevin L. Keller'in "Tüketici Temelli Marka Değeri Piramidi"dir. Literatür taraması yapılırken hem yerli kaynaklarda hem de yabancı dildeki kaynaklarda tüketici temelli marka değerlendirme modelleri başlığı altında birçok model önerisi olduğu da görülecektir. Ancak Aaker ve Keller'in çalışmaları literatürde yer alan pek çok çalışmanın ana iskeletini oluşturmaktadır. Bu bağlamda söz konusu iki yaklaşım bu çalışma kapsamında ele alınacaktır.

¹⁷⁰ Fernando Bins Luce, Marta Olivia Rovedder de Oliveira, "Reflections about Brand Equity, Brand Value and their Consequences.", **ANPAD Marketing Meeting**, 2012, p. 8, (Çevrimiçi), <https://studyres.com/doc/7933276/1-reflections-about-brand-equity--brand-value-and-their>, 12.11.2021.

2.5.3.2.1. Kevin L. Keller'in 'Marka Değeri Piramidi'

Keller, tüketici temelli yaklaşımında marka değerinin marka bilinirliğiyle ilgili olduğunu ve aynı ürün kategorisindeki markasız bir ürünle karşılaştırmaya dayandığını belirtmektedir. Marka değerini, marka bilinirliğinin tüketicilerin markanın pazarlama eylemlerine verdiği tepki üzerindeki 'farklı bir etki' olarak tanımlamaktadır. Keller'e göre marka değeri, “*marka farkındalığı (marka hatırlanırılığı ve tüketicinin markayı tanınması) ve marka imajından (marka çağrışımları, marka çağrışım gücü) oluşmaktadır*”¹⁷¹.

Bu yaklaşımda Keller “*marka değerinin, tüketicilerin marka hakkında bilgi sahibi oldukları ve markaya ilişkin olumlu düşünceler geliştirdikleri durumlarda söz konusu olacağı*”¹⁷² ifade etmektedir. Markaya dair bilgi ve bilinç kendiliğinden oluşabilir veya markanın pazarlama faaliyetleriyle desteklenebilir. Marka imajı ise markayla ilgili ve bireyin hafızasında bulunan çağrışımlar sayesinde yansıtılan marka hakkındaki tüm fikir veya inançlarla ifade edilir¹⁷³.

Keller'in modelinin arkasındaki konsept basittir: Güçlü bir marka oluşturmak için müşterilerin ürününüz hakkında nasıl düşündüğünü ve hissettiğini şekillendirmelisiniz. Markanızın etrafında doğru türde deneyimler oluşturmalsınız, böylece müşterilerin bu konuda belirli, olumlu düşünceleri, duyguları, inançları, görüşleri ve algıları oluşur. Güçlü marka değeriniz olduğunda, müşterileriniz sizden daha fazlasını satın alacak, sizi başkalarına tavsiye edecektir. Bu sayede daha sadık müşterileriniz olacak ve onları rakiplerimize kaybetme olasılığınız azalacaktır¹⁷⁴.

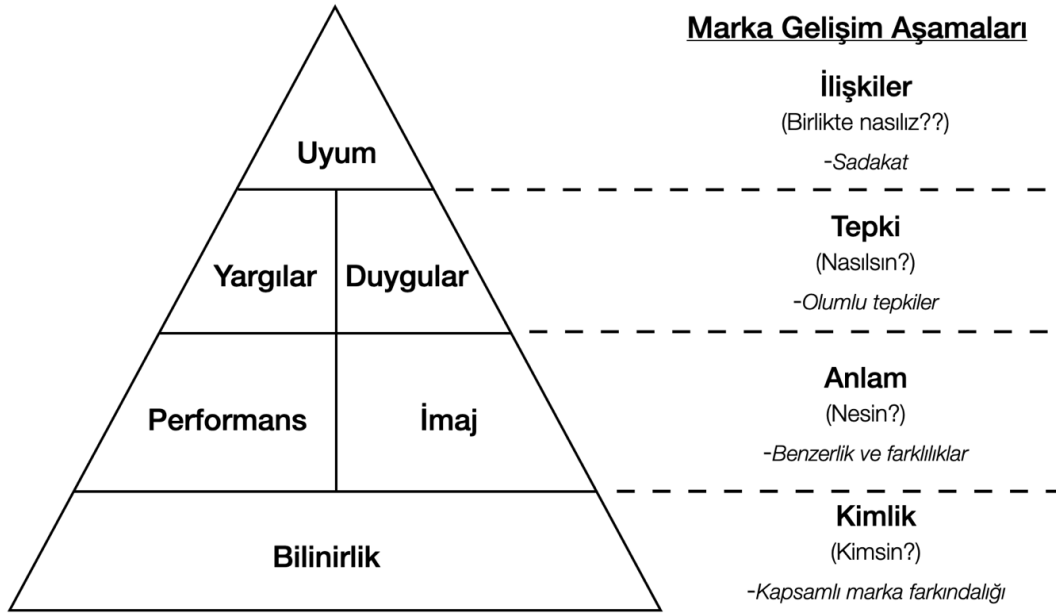
Aşağıda yer alan Keller'in Tüketici Temelli Marka Değeri Piramidi, güçlü marka değeri oluşturmak için izlenmesi gereken dört adımı göstermektedir.

¹⁷¹ Kevin Lane Keller, “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer- Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No.1, 1993, p. 2.

¹⁷² **Ibid.**, p.10-13.

¹⁷³ Keller, 2013, p. 76.

¹⁷⁴ **Keller's Brand Equity Model**, (Çevrimiçi), <https://www.mindtools.com/pages/article/keller-brand-equity-model.htm>, 07.04.2021.



Şekil 2: Keller'in marka değeri piramidi

Kaynak: Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: Creating Brand Resonance Requires Carefully Sequenced Brand Building Efforts", **Interactive Marketing**, Vol.5, No.1, 2003, p. 10.

Keller'in piramit modeli dört basamaktan oluşmaktadır. Bu dört basamak şunlardır: Kimlik, anlam, tepki (geri dönüt) ve ilişkiler. Bu aşamalar aynı zamanda başarılı bir marka inşa etmek için takip edilmesi gereken hususlardır. Bu dört seviye içinde ise markayı inşa etmeye katkı sağlayacak altı yapı taşı yer almaktadır. Bu yapı taşları: *bilinirlik, performans, imaj, yargılar, duygular ve uyumdur*¹⁷⁵.

- **Kimlik:** Güçlü bir marka inşa etmek, müşterilerin zihninde marka öne çıkmasını gerektirir. Marka belirginliği (*brand salience*), markanın bilinirliğinin ve farkındalığının seviyesiyle ilgilidir. Bunu anlamak için birkaç soru yol gösterici olabilir: Marka ne ölçüde akılda kalıyor ve kolayca hatırlanıyor veya tanınıyor? Ne tür ipuçları veya hatırlatıcılar gereklidir? Bu marka bilinci ne kadar yaygın?

¹⁷⁵ Kevin Lane Keller, "Building Customer-Based Brand Equity: Creating Brand Resonance Requires Carefully Sequenced Brand Building Efforts", **Interactive Marketing**, Vol.5, No.1, 2003, p. 11.

Oldukça dikkat çekici bir marka, marka bilinirliğinin hem derinliğine hem de genişliğine sahip olmalıdır. Örneğin sadece otomotiv denilince akla gelmenin yanı sıra, güvenli araç denilince de akla gelmek çok önemlidir. Bu durum, güçlü bir kimlik, marka görünürlüğü ve sonraki aşamada tüketiciye bir anlam ifade eder.

- **Anlam:** Marka kimliği, marka değeri oluşturmada önemli bir ilk adımdır, ancak genellikle yeterli değildir. Çoğu durumda çoğu müşteri için, markanın anlamı veya imajı gibi diğer hususlar da devreye girer. Marka anlamı yaratmak, bir marka imajı oluşturmayı, markanın neyi karakterize ettiğini ve müşterilerin zihninde neyi temsil etmesi gerektiğini içerir. Çok sayıda farklı marka ilişkilendirmesi mümkün olsa da, marka anlamı daha işlevsel (performans) ve daha soyut hususlar (imaj) açısından geniş bir şekilde ayırt edilebilir.

- *Performans:* İşlevsel yapı taşlarından olan marka performansı, markanın ürün veya hizmet özellikleri açısından kendine özgü özelliklerini ifade eder. Ürünün tüketicilerin ihtiyaçlarına ne kadar karşılık verdiğini tanımlar. Ürün kalitesinin objektif değerlendirmelere göre ne kadar iyi olduğu burada öne çıkar. Keller'in modeline göre, marka performansı, beş maddeden oluşur: Birincil karakteristikleri (ne sunduğu), özellikleri (ürün güvenilirliği, dayanıklılığı), hizmet (kalitesi, servis etkinliği, verimliliği), duygudaşlık (stil ve tasarım) ve fiyat.

- *İmaj:* Müşterilerin psikolojik veya sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştığı yollar da dahil olmak üzere, ürün veya hizmetin dışsal özellikleriyle marka imgesi, insanların bir marka hakkında gerçekte ne yaptığını düşündüklerinden ziyade soyut olarak nasıl düşündükleridir. Dolayısıyla imgelem, kullanıcı imgesi, kullanım imgesi, marka kişiliği ve değerleri ve marka geçmişi, miras ve deneyimler gibi markanın daha soyut

yönlerini ifade eder. Marka performansının temelindeki fonksiyonel farklılıklar giderek daha fazla rekabetten uzaklaşırken, marka imajı bazında farklılıklar yaratmak önem kazanmıştır.

- **Tepki / Dönüt:** Müşterilerin marka hakkında ne düşündüğünü veya ne hissettiğini, nasıl tepki verdiğini ifade eder. Marka tepkileri, marka yargılarına ve marka duygularına göre, yani daha çok "beyinden" (yargı) mı yoksa "kalpten" mi (duygu) kaynaklandığına göre ayırt edilebilir. Verilen yanıtlar iki kategoriye ayrılır: "Duygular" ve "Yargılar".

Marka yargıları, müşterilerin markayla ilgili kendi kişisel görüşlerine ve değerlendirmelerine odaklanır. Marka yargıları, müşterilerin farklı türden görüşler oluşturması için markanın tüm farklı performans ve görüntü ilişkilerini nasıl bir araya getirdiklerini içerir. Müşteriler bir markayla ilgili her türlü yargıya varabilir, ancak güçlü bir marka yaratma açısından, dört tür özet marka yargısı özellikle önemlidir: marka kalitesi, marka güvenilirliği, marka değerlendirmesi ve marka üstünlüğü.

- **İlişki:** İlişki, Keller'in marka değeri piramidinin en üst kısmındadır, bunun gerekçesi müşterilerin marka ile duygusal bir bağ kurmasıdır. Müşterinin markayla sahip olduğu özdeşleşme düzeyine odaklanır. "Marka ahengi/uyumu" (brand resonance) müşterilerin markayla olan ilişkisinin doğasını ve müşterilerin markayla "senkronize" olduklarını hissetme derecesini ifade eder. Yani ilk aşamada edinilen marka bilgisi, bunun sunduğu anlam ve geliştirilen yargılar sonucunda tüketici sadakat geliştirebilir veya tercih etmeme durumuna gelebilir. Bu son adım ilk 3 adımdan bağımsız olarak düşünülemez, aslında sağlıklı yürüyen 3 adımın nitelikli sonucu kaliteli ilişki geliştirmektir. Bu ilişki türü ağızdan ağıza pazarlama gibi marka tavsiyesi statüsüne kadar varabilir yahut tam tersi marka kötülemesine kadar gidebilir.

Marka inşa ve gelişim aşamaları olarak ifade ettiğimiz dört adım aslında markanın asıl gücünün, tüketicinin algısında oluşan marka için biçtiği değere ve zamanla markadan elde edilen deneyim bilgiye dayalı olarak sürekli gelişmektedir¹⁷⁶. Armutlu bu durumu şöyle açıklamaktadır: “Tüm bu aşamalar neticesinde tüketicilerin markalı ürün ya da hizmetin pazarlama çalışmalarına, markasız bir ürünün çabalarından daha olumlu tepki veriyorsa, markanın müşteri odaklı olumlu marka değerine sahip olduğu söylenmektedir”¹⁷⁷.

2.5.3.2.1. David A. Aaker’in ‘Marka Değeri Modeli’

Amerikalı pazarlama uzmanı David A. Aaker markayı, ürünleri tanımlamak ve farklılaştırmak için kullanılan çok sayıda avantaj ve dezavantajın sembolü olarak görmektedir. Bu tanıma ek olarak Aaker, “ürün markadan fazlasıdır”¹⁷⁸ ifadesiyle ürünün somut bir anlam ifade ettiğini belirtir.

Aaker, marka değerini ise belirli bir markaya, ismine ve sembollerine yüklenen bir dizi varlık ve yükümlülük olarak tanımlar¹⁷⁹. Söz konusu varlıklar Aaker’a göre, bir markanın değerini belirleyen dört kriterdir. Bu varlıklar arasında; marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite, marka sadakati yer alır. Bu dört boyut, Aaker’ göre “algılanan marka değerini oluşturmakta, algılanan marka değeri de tüketicilere ve işletmeye değer sağlamaktadır”¹⁸⁰. Aaker bu dört kritere, bir de beşinci boyutu eklemiştir. Bu beşinci boyut ise, diğer marka varlıkları altında sayılan pazar yapısı ve davranışları ile rekabet avantajlarıdır¹⁸¹.

¹⁷⁶ Keller, 2013, p. 1020.

¹⁷⁷ Armutlu, *op.cit.*, p. 167.

¹⁷⁸ Aaker, 1991, p. 46.

¹⁷⁹ Farjaudon, Abassi, *op.cit.*, p. 4.

¹⁸⁰ David A. Aaker, *Marka Değeri Yönetimi: Bir Marka İsminin Değerinden Yararlanmak*, Trans. by. Ender Oranlı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009, p. 31.

¹⁸¹ Neal, Strauss, *op.cit.*, p. 117.

Bu tanım, markanın katma değerini vurgular; ancak Aaker bu yaklaşımıyla tüketici için sağlanan katma değer ile marka sahibi/şirket için sağlanan katma değer arasında kesin bir ayrım yapmamaktadır. Bu model, tüketicinin bakış açısından marka değeri gelişiminde belirleyici kriterleri vurgulamaktadır¹⁸².



Şekil 3: David A. Aaker'in 'Marka Değeri Modeli'

Aaker'in yaklaşımı, marka değeri hakkında bilgi edinmek ve farklı marka değeri bileşenleri ile marka performansı arasındaki ilişki hakkında fikir edinmek için kullanılabilir. Model, beş bileşenin yanı sıra, izlenen marka politikasının göstergelerini (veya sonuçlarını) da yansıtır. Marka sadakatının artması, marka bilinirliğinin artması, algılanan kalitenin artması, marka çağrışımlarının güçlenmesi ve markaya ilişkin mal sahibi varlıklarının artmasıyla marka değeri artacaktır. Model ayrıca, izlenen markalaşma politikasının bir sonucu olarak hem tüketici hem de işletmeye ne derece gerçek değer yaratıldığını gösteren kriterlere ilişkin içgörü sağlar¹⁸³.

Bu modelde marka değerini inşa eden beş unsur birbirinden bağımsız olarak düşünülmemiştir. Örneğin marka sadakati için marka farkındalığı şarttır yahut markanın

¹⁸² European Institute For Brand Management (EURIB), "Aaker's Brand Equity Model", p.1, (Çevrimiçi), http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde_ENGELS/s_-_Brand_equity_model_by_Aaker_EN_.pdf, 14.10.2021.

¹⁸³ Farjaudon, Abassi, **op.cit.**, p. 2.

algılanan kalitesi müşteride yüksek olarak algılanırsa müşteri markaya karşı farkındalık geliştirecek ve bir sonraki adımda markaya sadık müşteriye dönüşecektir. Aaker modelini kurgularken tüketicinin zihninde oluşan marka değerine dair tüm soyut, sembolik ve psikolojik hususları detaylı bir şekilde tanımlarken, marka değerinin parasal olarak belirlenmesinde zayıf kalmıştır. Ancak buna rağmen yaklaşımı, özellikle şirketlerin pazarlama performanslarını ölçmek için başvurdukları yöntemlerden biri konumundadır¹⁸⁴.

2.5.3.2.2.1. Aaker’a Göre Marka Değerinin Boyutları

Günümüzde markaların birer fiziksel ve fonksiyonel faydasının ötesinde tüketici ile soyut bir ilişki kurmaya yarayan önemli bir varlık olduğu su götürmez bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Özellikle tüketiciyle duygusal bir bağ kurarak psikolojik olarak etki oluşturmak için markalar birer biçilmiş kaftandır. Bu strateji ile iletişim ve pazarlama uzmanlarının aktif çabalarıyla markaların yolunun sembolik tüketim ile kesişmesi kaçınılmazdır. Çünkü tüketiciyi duygusal olarak etki altına almak için markayı tüketici zihninde idealize/sembolize etmek bu sayede tüketicinin, markayı belirli bir noktaya konumlandırması, kendi hayatıyla bağdaştırması ve markaya ilişkin olumlu tutum sergileyebilmesi için gereklidir.

Bahse konu psikolojik etkinin oluşturulması brand equity kavramında karşılık bulan kısmı aslında marka değerini oluşturan boyutlardır. Marka değerini oluşturan boyutlar veya unsurlar, birçok yazara göre değişiklik gösterebilmektedir. Ancak birçoğu farklı kavramsallaştırmaya gitse de Aaker’ın ortaya koyduğu, marka farkındalığı, marka çağrışımı, algılanan kalite ve marka sadakati ile açıklanmaktadır.

2.5.3.2.2.1.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, *“bir markanın isminin, logosunun ve ürünlere dair çağrışım unsurlarının marka ile özdeşleştirilerek farklı koşullarda (değerlendirme, satış alma,*

¹⁸⁴ Tayşi, **op.cit.**, p. 70.

önerme vb.) markanın tanınabilmesi veya rakiplerinden ayırt edilebilmesidir”¹⁸⁵. Aaker ise marka farkındalığını şöyle tanımlamaktadır: “Potansiyel alıcıların, bir markanın kullanıcısı olduğunu tanıması veya hatırlamasına ilişkin yeteneği”¹⁸⁶.

Marka bilinci oluşturmak, tüketici nezdindeki algını oluşmasındaki ilk adımdır. İlgi, arzu ve eylem tanıtılmadan önce bilinç yaratılmalıdır¹⁸⁷. Marka farkındalığı, markayı güvence altına alarak markanın tanınmasına ve hatırlanmasına yardımcı olmaktadır. Bunun sayesinde tüketicilerin karar alma yolculuğunda dikkate aldığı bir etken haline gelmektedir. Bu durumu şöyle detaylandırabiliriz: Tüketicilerin bildikleri bir markayla hiç bilmedikleri marka bir değildir. Hatırladıkları bir marka onlara tercihlerinde daha güvende hissetmelerini ve olumlu davranışlar sergilemelerini sağlar¹⁸⁸. Her zaman yüksek oranda hatırlanan markaların güçlü olduğunu ifade etmek doğru olmaz. Öte yandan markanın tanınma düzeyinin yüksek olmasının yanı sıra pozitif bir şekilde hatırlanması da önemlidir. Yaşadığı kriz veya skandallarla anılan markanın tüketici nezdinde hatırlanması olumsuz bir tutum olarak markaya yansımaktadır.

Marka farkındalığının tüketicilerin karar verme sürecinde temel bir aşama olmasının nedeni aslında bireylerin her zaman *rasyonel karar almamalarından* kaynaklanmaktadır. Davranışsal ekonominin temel hipotezlerinden biri konumunda olan, tüketicilerin genellikle bir *sezgisel yöntem* kullanarak bir satın alma kararını gerçekleştirmeleri markaya dair bilginin değerini ortaya koymaktadır¹⁸⁹. Söz konusu

¹⁸⁵ Fayrene Chieng Yew Leh, Goi Chai Lee, “Customer-Based Brand Equity: A Literature Review”, **International Refereed Research Journal**, Vol. 2, Issue 1, 2011, p. 36.

¹⁸⁶ Ravi Pappu, Pascale G. Quester, Ray W. Cooksey, “Country Image And Consumer-Based Brand Equity: Relationship And Implications For International Marketing”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, Issue 5, 2007, p. 728.

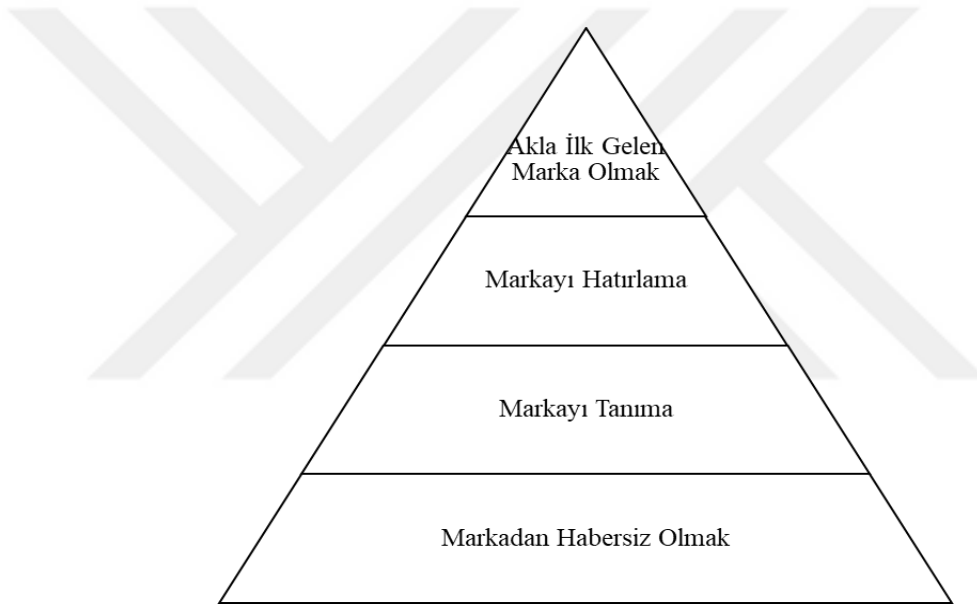
¹⁸⁷ Pickton, Brockerick, **op.cit.**, p. 259.

¹⁸⁸ Hatice Dilara Keskin, Salih Yıldız, “Tüketicilerin Marka Tercihinde Etkili Olan Faktörler ile Marka İmajının Marka Değeri Üzerindeki Etkileri: Trabzon Örneği”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 27, 2010, pp. 239-254.

¹⁸⁹ Elizabeth Zandstra, Krishna Miyapuram, Philippe Tobler, “Understanding Consumer Decisions Using Behavioral Economics”, **Progress in Brain Research**, Vol. 202, 2013, p. 199.

sezgisel süreçte, tüketiciler "bildikleri markayı satın alır" veya "bildikleri markayı seçer" ve bu bir süre sonra sadece “sıradan, hep kullanılan, yerleşik markaları satın alır”.

Markaya dair iletişim ve pazarlama çalışmalarıyla marka bilinirliği oluşturmak veya sonrasında marka bilinirliğini artırmak için önemli hususlar bulunmaktadır. Aaker’ın teorisi, tüketicinin zihninde değer yaratma açısından marka farkındalığını dört yolla ifade eder. Bu yollar aslında bir markanın halk arasında ne ölçüde bilindiğini ölçmek için kullanılacak parametrelerdir. Bunlar: markadan habersiz olmak, markayı tanıma, markayı hatırlama ve akla ilk gelen marka olmak şeklinde dört seviyeden oluşmaktadır¹⁹⁰.



Şekil 4: Marka Farkındalığı Piramidi

Kaynak: Murat Avcı, “**Marka Prestiji ve Marka Kredibilitesinin Tüketici Temelli Marka Değeri Üzerindeki Etkisi**”, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ağrı, 2019, p. 36.

Şekil 4’de yer alan marka farkındalığı piramidinde görüldüğü üzere marka farkındalığı dört aşamadan oluşmaktadır. Marka farkındalığındaki bu dört seviye kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

¹⁹⁰ European Institute For Brand Management, **op.cit.**, p. 3.

- **Markadan Habersiz Olmak:** Marka farkındalığı için ilk aşama olarak kabul ettiğimiz bu adımda tüketiciler henüz markanın farkında değildir. Başka bir ifadeyle tüketicilerde marka farkındalığı oluşturulamamıştır. Marka araştırmalarında bu aşama yardımcı bir hatırlatma ile yürütülür. Tüketicilere, belirli bir ürün sınıfından bir dizi marka ismi verilmiş ve daha önce duydukları marka isimlerini detaylandırmaları istenmiştir. Ancak tüketicilerin markayı yeterince bilmedikleri ve tanımlayamadıkları görülmüştür. Tüketicilerin zihninde marka farkındalığını oluşturmak için çeşitli iletişim çalışmaları yapılmalıdır¹⁹¹. Örneğin; Türk Hava Yolları marka araştırmasına katılan örnekleme de yer alan kişilere bir kartın üzerinde 5 farklı havayolu markasının logolarıyla birlikte gösterilmesi.

Markayı Tanıma: Bu aşamada marka ile ürün-hizmet ve logosu ile ilişkilendirme yapılması beklenmektedir. Markayı oluşturan unsurlar yardımıyla tüketicinin markayı tanımasıdır. Bu seviyedeki tüketiciler ile marka arasında çok güçlü bir ilişkinin oluşması gerekmemektedir. Ancak temel tüketicilerin söz konusu markayı tanıyabilmeleri kadar bir bağın oluşması yeterlidir. Araştırmalarda bu aşamaya “yardımsız hatırlama” denilir. Yardımsız hatırlama, yardımcı hatırlamadan daha zordur ve yardımsız hatırlamada daha az şey hatırlanabilir. Örneğin; Türk Hava Yolları marka araştırmasında kişilere havayollarının logolarından ziyade sadece amblem, kurumsal renk veya kabin memuru kıyafetlerinin gösterilmesi.

Markayı Hatırlama: Bu seviyedeki tüketiciler, markayı tanırlar ve bilirler. Bu durum markayı hatırlama olarak ifade edilmektedir. Bu düzeydeki tüketiciler belirli bir ürün kategorisinde satın alacakları ürünü ve alternatiflerini sıralanması istendiğinde bu markadan da bahsederler. Herhangi bir hatırlatma yapılmadan spontan bir şekilde markanın adını zikreden bu tüketiciler İhtiyacı olduğunda

¹⁹¹ Toksarı, İnal, **op.cit.**, p. 87.

tanıyıp hatırladıkları markaya yönelebilirler¹⁹². Örneğin; Türk Hava Yolları marka araştırmasında kişilere herhangi bir çağrışım yapacak unsur gösterilmeden belirli bir parkurda hangi havayollarıyla seyahat edebilecekleri sorulur. Kişi birden fazla marka sayabilir. Bu durum her bir markayı hatırladığına dair kanıttır.

Akla İlk Gelen Marka Olmak: Seçilen ürün veya hizmet kategorisine ait akla ilk gelen marka olmak, rakiplere göre bir adım önde olmak ve daha fazla farkına varılan marka anlamına gelir. Baskın bir marka olmak olarak da adlandırılan bu seviyede markalar, rakiplerine göre güçlü bir durumdadır¹⁹³. Örneğin; Türk Hava Yolları marka araştırmasında kişilere herhangi bir çağrışım yapacak unsur gösterilmeden belirli bir parkurda hangi havayoluyla seyahat edebilecekleri sorulur. Kişi tek bir marka ile yanıt verir. Hatırlanan markanın alanında tek olması akla ilk gelen marka olmaktır. Yani olası bir satın alma sürecinde ilk akla gelene yönelik bir satın alma adımı atılma olasılığı çok yüksektir.

Markanın tüketiciler tarafından satın alma sürecinde birçok markayı karşılaştırdığı değerlendirilme (consideration) evresinde yer alması isteniyorsa, markanın belirli aralıklarla tüketiciye anımsatılması gerekir. Bu sayede marka tercih aşamasında tüketici, tüm markalar arasından kendine en yakın olan seçer. Tekrar eden satın alma davranışları ise markaya bağlılığını ifade eder. Her türlü sosyal-ekonomik kırılganlığa karşın marka sadakati oluşturma olduça önem arz ettiği bu günlerde, ilk olarak marka farkındalığının inşa edilmesi şarttır. Marka değeri oluştururken de keza bu aşamaya her şeyden evvel yatırım yapılması gerekmektedir.

Marka bilgisinin ve marka algısının, marka farkındalığı ile ilişkili olduğuna Aaker da fazlaca değinmiştir. Tüketici tarafından bilinmeyen bir markanın değerinin oluşması

¹⁹² M. Kemal Yılmaz, Aysel Erciş, “Endüstriyel Pazarlarda Kişisel ve Kişisel Olmayan Bilgi Kaynaklarının Marka Değeri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 4, S.2, 2012, p. 31.

¹⁹³ Cemalettin Aktepe, Mehmet Baş, “Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 10, S.1, 2008, p. 85.

pek olası değildir. Diğer tüm aşama ve adımlar temel farkındalığın üzerine yapılandırılacaktır.

2.5.3.2.2.1.2. Marka Çağrışımları

Aaker, marka çağrışımını, “*markanın ruhu ve kalbi*” olarak tanımlamaktadır¹⁹⁴. Diğer bir deyişle tüketicilerin bir markaya ilişkin zihninde canlanan pozitif ve negatif bütün bilgiler olarak ifade edilmektedir. Nasıl ki sosyal hayatta tanıdığımız her insana dair kişilik ve karakterlerine dair pek çok şeyi hafızamızda geliştiriyorsak, benzer bir süreci markalar için de yapmamız kaçınılmazdır. Ancak tanıdığımız şeylere ilişkin bir fikrimiz olur, bu bağlamda tanımadığımız/bilmediğimiz markalara dair herhangi bir çağrışıma sahip olmamız da mümkün olmayacaktır.

Marka çağrışımı kavramı iki bağlamda incelenebilir¹⁹⁵.

- **Marka kişiliği:** Marka kişiliği, markaya ait tüketicilerin algıladığı ayırt edici özelliklerdir. Bu markanın söylemsel dili, rengi, kokusu ve zihinlerde sahlendiği sıfatlarla çeşitlenebilir. Marka kişiliği marka değerin oluşturulmasında oldukça kilit bir role sahiptir.
- **Kurumsal çağrışımlar:** Markaya dair kurumsal çağrışımlar ise tüketicilerin markayı tercih etmesi için bir gerekçe sunar. Çağrışımlar tüketicilere güven aşilayarak zihinlerde olumlu hisler ve duygular oluşturarak artı değeri sağlar.

Aaker’in marka çağrışımları on bir adet boyut ya da sınıftan oluşmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir¹⁹⁶.

¹⁹⁴ Aaker, 1996, p. 24.

¹⁹⁵ Armutlu, *op.cit.*, p. 140.

¹⁹⁶ Chris Simms, Paul Trott, “The Perception of the BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations and The Development of a Model”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.15, Issue 4, 2006, p. 229-230.

- Ürün nitelikleri,
- Soyut özellikler,
- Müşteri faydaları,
- Göreceli fiyat,
- Kullanım/uygulama,
- Kullanıcı/müşteri,
- Ün/kişi,
- Yaşam biçimi/kişilik,
- Ürün sınıfı,
- Rakipler,
- Ülke/coğrafya.

Marka tescilli bir varlıktan daha fazlasıdır. Sahip olduğu marka önermesiyle tüketicilerde bir anlam ifade edip özel bir bağ kurabilirse, marka değerinden bahsedebiliriz¹⁹⁷. Markaya dair farklılık duygusu, değer duygusu ve rekabet avantajı yaratmak pazarlama iletişimecisinin görevidir. Pek çok ürün kategorisinde çok az somut farklılaşma vardır. Örneğin, teknolojik gelişmişliğe rağmen, televizyonlar ve kişisel bilgisayarlar gibi ürünler, markalar arasında büyük benzerlikler taşıyan ticari mallar haline gelmiştir¹⁹⁸. Bir kategori içindeki ürünlerde çok az farkla karşılaşıldığında, müşteri en olumlu ilişkileri üreten markayı seçme eğiliminde olacaktır.

Zamanla tüketiciler çok sayıda markayla pek çok çağrışım geliştirebilir. Örneğin Nike markası aşağıdaki çağrışımları farklı kişiler için oluşturabilir¹⁹⁹:

- spor ayakkabı,
- sürdürülebilirlik,
- Michael Jordan,

¹⁹⁷ H. Shanker Krishnan, “Characteristics of Memory Association: A Consumer Based Brand Equity Perspective”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 4, Issue 13, 1996, p. 389-390.

¹⁹⁸ Pickton, Brocerick, **op.cit.**, p. 255.

¹⁹⁹ Krishnan, **op.cit.**, p. 389.

- swoosh sembolü,
- konfor/rahatlık,
- mücadele ruhu.

Marka çağrışım unsurlarının benzersiz, farklılaştırıcı ve güçlü olması tüketici temelli marka değerini etkileyen önemli unsurlardandır. Örneğin bir marka ismi düşünüldüğünde tüketicinin aklına hangi kimlik, kişilik, kalite ya da performans gelir?

- Volvo, emniyeti ve dayanıklılığı,
- Mercedes, Alman mühendisliği ve prestiji,
- Redbull, sınırları zorlamayı ve enerjiyi,
- Louis Vuitton, lüks ve nadir olmayı,
- Zara, yeni nesil moda erişilebilirlik,
- Google, bilgide cömertliği ve bilgeliği,
- Dove, ulaşılabilir güzelliği çağrıştıran markalardır.

Aaker'a göre, tüketicinin zihninde birçok çağrışım olabilir ve her biri belirli amaçlara ulaşır değer oluşturabilir. Bunlar: Bilginin hatırlanmasına yardımcı olma, farklılaştırma, satın alma sebebi, pozitif tutum ve davranış oluşturma, marka ile yeni ürün arasında temel oluşturmadır²⁰⁰.

²⁰⁰ Aaker, 1996, p. 31.



Şekil 5: Marka Çağrışımının Ürettiği Değerler

Markalar hisleri harekete geçirebilmektedir. Yukarıda yer verilen örnekte markaların söz konusu çağrışımlara sahip olması bir günde mümkün olmamıştır. Bu durum uzun süreli marka strateji çalışmalarının, kimlikleri çalışmalarının ve sürdürülebilir iletişim planlarının sonucudur²⁰¹.

Marka çağrışımı, tüketicilerin markayı fark ettikleri andan sonra akla gelen ilk düşüncedir. Dolayısıyla marka çağrışımı, marka bilinirliğinden sonra gelen ilk adım ya da tüketici temelli marka değeri oluşturma'nın ilk adımı olarak ifade edilir²⁰².

²⁰¹ Jing Bill Xu, Andrew Chan, "A Conceptual Framework Of Hotel Experience And Customer Based Brand Equity: Some Research Questions And Implications", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C. 22, S. 2, 2010, p. 176.

²⁰² Stephen D. Ross, "A Conceptual Framework For Understanding Spectator-Based Brand Equity", **Journal of Sport Management**, Vol. 20, Issue 1, 2006, p. 30.

2.5.3.2.2.1.3. Algılanan Kalite

Algılanan kalite herhangi bir mal veya hizmetin beklentileri karşılama düzeyine (mükemmel-vasat-yetersiz) yönelik tüketicilerin markaya dair düşünceleri olarak tanımlanmaktadır²⁰³. Başka bir bakış açısıyla algılanan kalite, bir ürün veya hizmetten elde edilen faydaların beklenenden yüksek olmasıdır²⁰⁴.

Tüketici temelli marka değeri unsurları arasında yer alan ‘algılanan kalite’ ifadesinden genel geçer objektif bir kalite anlayışına mı, yoksa tüketicinin algıladığı subjektif bir kalite yaklaşımına mı varmamız gerektiği biraz muallaktır. Ancak kavramsal olarak “algılanan kalite” ibaresinin kullanılması, kişiden kişiye değişen öznel bir kalite algısına işaret etmektedir.

Yoo, Donthu ve Lee’ye göre “*algılanan kalite, markanın genel mükemmelliğine veya üstünlüğüne yönelik tüketicilerin subjektif yargılarından meydana gelmektedir. Ancak bu isimler öznel bir kalite anlayışından ziyade herkes için bir genel kalite anlayışıyla ele alınması gerektiğini belirtmektedir*”²⁰⁵. Literatürde bu konuya farklı yaklaşımlar getirilmiştir. Ancak brand equity kavramı dahilinde her bireyin şahsi bir marka değeri anlayışı olduğu için, bizim de subjektif bir kalite anlayışı üzerinden konuya yaklaşmamız çok daha yerinde olacaktır.

Tüketiciler için “Kaliteli marka nedir?” diye biraz daha sorguladığımızda, riske girmek istemedikleri, zihinlerinde markaya dair olumlu bir resme sahip oldukları yani güvenilebildikleri markalar karşımıza çıkar. Tüketiciler kaliteli olarak ifade ettikleri markaları daha güvenli olarak kabul ettiklerinden büyük çoğunlukla diğer markalara kıyasla daha çok tercih etmektedirler. Unutulmamalıdır ki, genel olarak aynı nitelikte olan

²⁰³ Tae Hyun Baek, Karen Whitehill King, “Exploring The Consequences of Brand Credibility in Services”, **Journal of Services Marketing**, Vol. 25, Issue 4, 2011, p. 262.

²⁰⁴ Sertaç Çifçi, Salim Kaya, “Algılanan Marka Değeri, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Düzeyinin, Çalışanların Marka Değerine Etki Farkındalıkları Üzerindeki Etkileri”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Vol. 8, S.15, 2015, p. 73.

²⁰⁵ Boonghee Yoo, Naveen Donthu, Sungho Lee, “An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, Issue 2, 2000, p. 201.

iki marka tüketici grubuna bağılı olarak farklı kalitede olarak algılanabilir. Hatta bunu bir adım öteye götürerek aynı markada bile algılanan kalite başka şartlarda farklı kalite algısına neden olabilir²⁰⁶.

Havacılık sektörü üzerinden bir üst paragrafta değindiğimiz durumları örneklendirmek mümkün olacaktır. Genel algı açısından tüketiciler tarafından beğenilen ve güvenilir bulunan bir hava yolu şirketinde bilet alan iki yolcudan biri uçuş sırasındaki kabin memurlarının güler yüzü, yapılan yemek ikramı ve konforu nedeniyle markayı zihninde yüksek kaliteli olarak konumlandırabilir. Öte yandan, uçuş öncesi 30 dakika rötör yaptığı için zamanında kalkış ve varış performansı bekleyen bir başka yolcu ise zihninde markanın kalitesinin düştüğüne dair bir algıyı geliştirebilir. İki farklı yolcu üzerinden örneklendirdiğimiz bu durum aynı yolcunun farklı seyahatlerinde markaya dair düşüncelerinin değişimine neden de olabilir.

Tüketici tatmini ve tüketicinin algıladığı kalite kavramı birbirinde farklı kavramlardır. Özellikle beklentinin üstünden bir performansta tüketici tatmini ortaya çıkabilir. Nitekim tüketicinin kullanım sırasında tatmin olduğu markaya dair kalite algısının da yüksek olacağını söylemek mümkün değildir. Aslında algılanan kalite tüketicinin markayı deneyimlemeden önce geliştirdiği tutuma bağılı olarak değişebilir, bunun aksini de söylemek mümkündür. Bu nedenle tüketicinin markaya dair geliştirdiği tutumlar (fiyat, duyum veya kalite endeksi olabilir) ile algıladıkları kalite arasında doğrudan bir ilişki bulunmamaktadır²⁰⁷.

Bu bağlamda algılanan kalite, ürünlerin genel geçer kalitesinden ziyade her bir tüketicinin kendi deneyimine uygun olarak markayı kaliteli kabul etmesidir. Algılanan kalite, tüketicilerin bireysel deneyimleri ve marka bilgisi dahilinde farklı değerlendirilebilmektedir²⁰⁸. Bu noktada bir markanın kaliteli olarak algılanmasına neden

²⁰⁶ Tülin Erdem, Joffre Swait, Jordan Louviere, “The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity”, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, Issue 1, p. 4.

²⁰⁷ Avcı, **op.cit.**, p. 32.

²⁰⁸ Kara, **op.cit.**, p. 28.

olan unsurları irdelemek gerekir. Bir markanın ürün ve hizmetleri aracılığıyla kaliteli algılanmasını etkileyen hususlar algılanan kalite boyutlarıdır. Bu boyutlar şöyle sıralanabilir²⁰⁹:

- **Performans:** Ürünün fonksiyonel beklentiye ve satın alma gerekçesine verdiği yanıttır. Her tüketicinin ürünün performansından beklentisi farklıdır.
- **Özellikler:** Pazarda ürünü öne çıkaran ek fonksiyonlar ürünün özellikleridir. Ana fonksiyonuna ek olarak benzerlerinden kendini ayırtmasını sağlayan hususlardır.
- **Kalite Üzerinde Fikir Birliği:** Ürünün temel fonksiyon vaadini objektif olarak kusursuz ve sorunsuz bir şekilde yerine getirmesidir.
- **Güvenilirlik:** Ürünün sürprizlerden uzak, süreklilik arz eden performansını ifade eder. Bir ürünü her çalıştırdığınızda, acaba bu sefer çalışacak mı sorusundan uzak olmaktır.
- **Dayanıklılık:** Kullanıma bağlı olarak yıpranmanın zaman çizgisinde minimum olmasıdır. Yaşam süresi ve fiziksel koşullara meydan okuması ürünü dayanıklı kılar.
- **Servis Edilebilirliği:** Birincil (performans) ve ikincil (özellikler) kalite boyutlarına ek olarak tüketici beğenisini kazanan, göze ve akla hitap edip konumunu pekiştiren noktalardır.

Bu altı boyuta ek yedinci bir boyut olarak “**Algı Transferi**” eklenebilir. Özellikle influencer’ların ürün inceleme videoları veya ünlülerin bir ürün kullanıp üzerlerinde taşımaları, yahut topluma mal olmuş birinin markanın hikayesine elçilik etmesi algılanan kaliteyi doğrudan etkilemektedir. Güven aşılayan bu tarz pazarlama iletişimi çalışmaları ürünün algılanan kalitesini üst noktalara çekmekte ve tüketicinin satın alma davranışını etkilemekte önemlidir. Bu nedenle algı transferi günümüzde algılanan kalite unsurunu

²⁰⁹ Soyoung Boo, James Busser, Seyhmus Baloglu, “A Model Of Consumer-Based Brand Equity And Its Application To Multiple Destinations”, **Tourism Management**, Vol. 30, Issue 2, 2009, p. 221.

yeniden şekillendirmektedir. Tüketici davranışı çoklu eylemlerden oluşan bir bütündür. Özellikle satın alma davranışı sosyo-kültürel faktörler, ekonomik faktörler, kişisel ve psikolojik faktörler ve pazarlama karmasından etkilenmektedir²¹⁰.

Literatürde *algılanan kalite değeri* olarak ifade edilen hususa, kalitenin markalara sağladığı avantajlara baktığımızda beş unsur karşımıza çıkmaktadır²¹¹. Bunlar kalitenin değerini ölçmek için de kullanılan unsurlardır:

- **Satın alma sebebi:** Markanın ürün ve hizmetiyle sunduğu kalite, tüketicinin onu satın alması için bir sebeptir.
- **Rakiplerden ayrışmanın yolu:** Yoğun rekabet ortamında benzerlerinde ve rakiplerinde ayrışmak için ve farklılaşmanın yolu kaliteden geçer.
- **Yüksek fiyat için ipucu:** Kalite ile yakından ilişkili en önemli unsurlardan biri fiyattır. Tüketiciler fiyatı kalite göstergesi olarak kabul etme eğilimindedir. Burada önemli olan algılanan kalitenin tüketicinin daha fazla ödeme yapmasını kolaylaştırmasıdır.
- **Ulaşılabilirlik:** Bir markaya ve ürünlerine fiziki olarak ulaşılabilirlik yani satış kanallarında bulunabilirlik kalite algısını doğrudan besler. Tüketiciler, yaygın olarak bulunan markalara ilişkin daha kaliteli olduklarına dair bir algıya sahiptir.
- **Marka genişletmesinde riskin azaltılması:** Algılanan kalitenin yüksek olması markaya yeni ürün gamlarına girmesini veya yeni markalar üretmesini kolaylaştırır. Kalite, tüketiciye markanın belirli bir kalitenin büyük ölçekte uygulanabilirliği noktasında güven aşılar. Bu da markaların yeni alanlara girdiklerindeki riskini ve maliyetini azaltır.

Aaker algılanan kalite unsurunun, tüketicilerin marka seçimleri ve satın almalarına doğrudan etki ettiğinden tüketici kaynaklı marka değerinin oluşumunda asıl ana kaynak

²¹⁰ Göksu, *op.cit.*, p.152.

²¹¹ Pickton, Brocerick, *op.cit.*, p. 257.

olduğunu ifade etmektedir²¹². Üstelik kalite algısı, markanın satış performansına, tüketicinin daha yüksek tutar ödemeye ikna olmasına ve markanın finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir²¹³. Son elli yılda algılanan kalitenin finansal performansı artırdığı görülmüştür. Bu durum iş dünyası için büyük bir stratejik hamle olarak değerlendirilmektedir.

Tüketicilerin markayı kaliteli olarak kabul etmeleri, satın alma kararlarını ve bu sayede markanın pazar payını olumlu yönde etkilemektedir. Algılanan kalite, markanın diğer markalara göre daha yüksek fiyatlanmasına olanak sağlayacağı için işletmenin karlılığını artırmakta ve marka yayma stratejilerinin başarısını desteklemektedir²¹⁴.

2.5.3.2.2.1.4. Marka Sadakati

Tüketici temelli marka değeri boyutunun son adımını temsil eden marka sadakati; marka farkındalığı, marka çağrışımları ve algılanan kalitenin inşa edilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Aslında önceki üç adımın meyvelerini verdiği, ulaşılması arzu edilen nihai adım olarak düşünülmektedir. Marka sadakatini sağlamak için marka değerine yatırım yapılması fikri bu durumun somut örneğidir. Marka değeri ve marka sadakati kavramları birbirleriyle doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu için **marka bağlılığı** olarak da ifade edilen tüketici sadakati yaklaşımı ve dinamikleri detaylı bir şekilde irdelenmektedir²¹⁵.

- Marka sadakati, tüketicinin bir markaya olan **derin bağlılığa** işaret etmektedir²¹⁶.

²¹² Aaker, 2009, p. 67.

²¹³ Pickton, Brocerrick, *op.cit.*, p. 256.

²¹⁴ T. Sabri Erdil, Yeşim Uzun, **Marka Olmak**, 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2010, p. 233-236.

²¹⁵ Serhat Dağlı, “**Müşteri Deneyimlerinin ve Etnosentrik Eğilimlerinin Marka Değeri Algılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma**”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul, 2015, p. 6.

²¹⁶ Halil Yazgan, Önder Kethüda, Kahraman Çatı, “Tüketici Temelli Marka Değerinin Ağızdan Ağıza Pazarlamaya Etkisi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 15, S.1, 2014, p. 240.

- Marka sadakatının ana bileşeni, müşterinin **satın alma işlemini tekrarlamasıdır**²¹⁷.
- Marka sadakati, tüketicinin önceden satın aldığı markayı tekrar satın almasıyla sonuçlanan pozitif bir **davranış** (satın alma) ve **tutum** (beğeni) olarak ifade edilmektedir²¹⁸.
- Marka bağlılığı tanımı içerisinde; **tercih etme, tekrar satın alma ve müşteriye elde tutma** kavramları yer almaktadır²¹⁹.

David Aaker, marka sadakatini, tüketicinin marka ile olan ilişki ömrünü uzatan, fiyat değişimlerindeki kırılganlığı azaltan, premium marka algısını besleyen, marka aidiyetini artıran ve en önemlisi rekabet ortamında avantaj sağlayan bir kriter olarak görmektedir.²²⁰

Markaya sadık tüketici grubunun oluşturulması, rakiplere karşı markanın mukavemetini artırır, ayrıca tüketicilerin rakiplerin adımlarına karşı ilgisi de azalmaktadır²²¹.

Marka sadakati, marka değerini olumsuz senaryolara karşı koruyan bir kalkan olarak nitelenmektedir. Pazardaki diğer oyuncuların rekabet stratejilerine karşı bir koruma duvarı kurar. Markaya olan bağlılık bir anlamda gelecekte de satışların devam edeceğine dair bir gösterge olduğundan marka değerinin sürdürülebilirliği için de oldukça önemlidir²²².

Marka bağlılığının oluşturulması kadar bu sadakatin devam etmesi de oldukça elzemdir. Marka sadakatının devamı için tüketicilerin talep ve beklentilerini dikkate

²¹⁷ Pickton, Brocerick, **op.cit.**, p. 260.

²¹⁸ Aydeniz Akdeniz Ar, "**Marka ve Marka Stratejileri**", Ankara, Detay Yayıncılık, 2004, p. 21.

²¹⁹ Geok Lau, Sook, Lee, "Consumer's Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty", **Journal of Market Focused Management**, Vol. 4, 1999, p. 352.

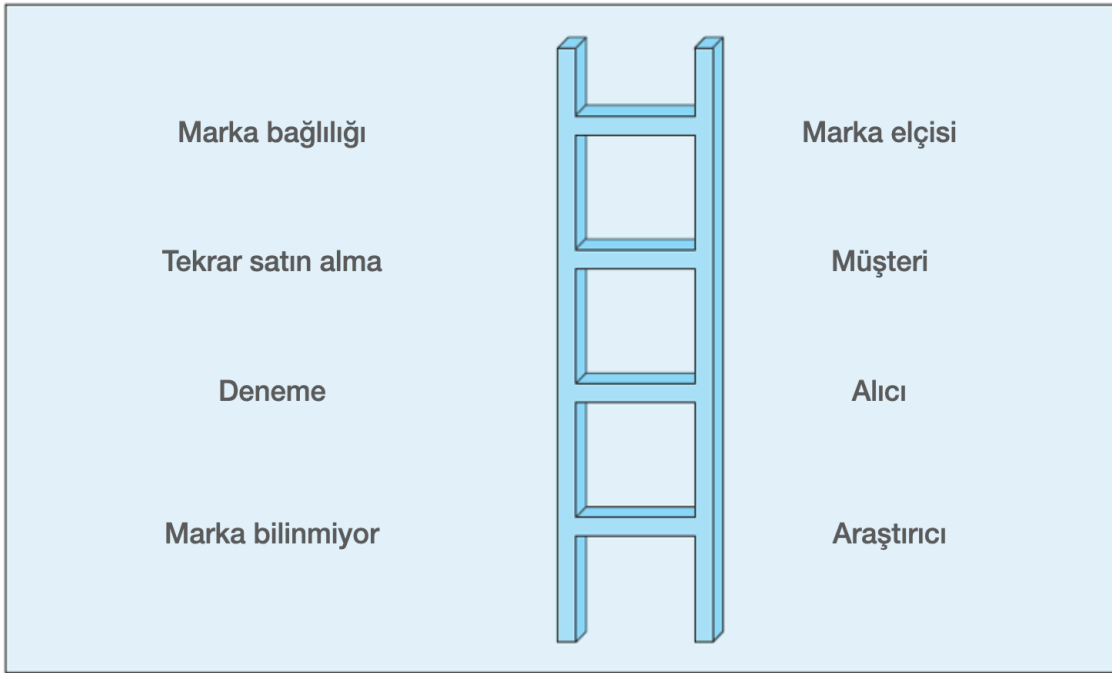
²²⁰ Aaker, **1996**, p. 46.

²²¹ Aaker, **1991**, p. 19.

²²² Aaker, **2009**, p. 57.

almak oldukça önemlidir. Özellikle değişen pazar koşulları, gelişen teknoloji, hızla değişen trendlere ayak uydurma markadan taleplerin karşılanmasına, beklentilere cevap verilmesine ve sadakatin devam etmesine yardımcı olmaktadır²²³.

Marka sadakati, tüketici temelli marka değerini ölçme açısından en önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Zorlu pazar koşullarında markaların en büyük önceliği markalarıyla duygusal bağ geliştiren ve bunu satın alma davranışıyla da destekleyen sadık bir müşteri kitlesi oluşturmaktır. Aaker'a göre, *“müşteri etnosentrik bakış açısıyla tüm satın alma sürecinin merkezine konumlandırılan tüketicinin markaya karşı sadakati ne kadar yüksekse marka da o kadar değerli olacaktır. Bu nedenledir ki, marka sadakati çoğunlukla marka değerinin temeli olarak ifade edilmektedir”*²²⁴.



Şekil 6: Sadakat Ölçeği

Kaynak: David Pickton, Amanda Broderick, **Integrated Marketing Communications**, 2nd Edition, Essex, Prentice Hall, 2005, p. 242.

²²³ Armutlu, **op.cit.**, p.191.

²²⁴ Aaker, **1991**, p. 36.

Sadık müşterilerin markadan yapacağı her satın alma aslında yeni kazanılacak müşterilere göre daha çok gelir kazandırır. Şöyle ki, sıfırdan bir müşteri edinmenin maliyeti, mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinden altı kat daha fazla olduğu tahmin edilmektedir²²⁵. Öyleyse marka sadakati hem yeni müşteri elde etme giderlerine göre daha düşüklü maliyetli olduğundan hem de doğrudan gelecek satışları etkilediğinden hem markanın karlılığına (bugün ve yarın) hem de marka değerine etki etmektedir.

Öte yandan sadık müşteriler, aynı zamanda olası fiyat artışlarından daha az seviyede etkilenecek çok talep edilen ve revaçtaki markalar için, fiyatı yukarı çekmek de mümkün olacaktır. Kalite ve fiyat arasındaki ilişkiden hareketle bir de bu sürece sadakati eklediğimizde marka daha prestijli ve premium bir segmentte yer alabilir²²⁶.

Bir markaya duyulan sadakatin temelinde tüketicinin geliştirdiği duygusal bir bağ yatmaktadır. Bu bağ ise markanın ulaşmak istediği hedef ve stratejiler dahilinde inşa edilecek olan marka kişiliğinden beslenir. Ancak, bir kere kurulan bu bağ hep devam edecek diye bir kaide bulunmamaktadır. Tüketicilerin diğer markaların pazarlama çalışmalarıyla ilgilerinin dağılması, sosyal çevrede yakınlarının yönlendirmeleri, fiyat kampanyaları nedeni ile farklı markaları denemeye yönelebilmeleri mümkündür²²⁷.

Özellikle değişen müşteri profili ve yeni kuşaklar bu noktada marka sadakatini belirleyecek en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Z kuşağı olarak tanımlanan 2000 yılı ve sonrası doğumlu genç kitle hızla hayata dahil olmaktadır. Dijital dünyaya doğan bu neslin markaları zora sokması ihtimal dahilindedir.

REM People'ın yaptığı araştırmaya göre, Z kuşağının markalardan beklentisinin büyük olduğu söylenebilecekken, bu kuşağın markalara sadık olduklarından söz edilemez. Çalışmaya göre, gelecek beş yıl içerisinde dünya genelinde üç yüz milyar dolarlık satın

²²⁵ Filiz Otay Demir, Yalçın Kırdar, "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", **Review of Social, Economic & Business Studies**, C. 7, S. 8, 2007, p. 300.

²²⁶ Charles Fombrun, Mark Shanley, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", **Academy of Management Journal**, Vol. 33, Issue 2, 1990, p. 233-234.

²²⁷ Armutlu, **op.cit.**, p. 191.

alma gücüne sahip olması beklenen bu nesil, yaşadıkları en küçük olumsuz deneyimde markayı terk etmek istemektedir ve bu oranın Y kuşağına göre iki kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Marka kimliği ve kişiliğini oluşturmanın sadakat ile doğrudan etkisi olduğu bu çalışmamızda da ele alınmıştır. Z kuşağının, markaların temel ticari alanları dışında, sürdürülebilirlik ve sosyal yardımlaşma gibi noktalarda çalışmalarını ve proje geliştirmelerini istedikleri ilgili araştırmada tespit edilmiştir²²⁸.

Crowd Twist tarafından yapılan bir başka araştırmada ise, Z kuşağı fertlerinin yaklaşık yüzde yetmişi, bugün hayatlarında yer alan markalar bir anda yok olsa bile bundan rahatsızlık duymayacaklarını ifade etmektedir²²⁹. Böylesi bir tespit markaların tüketici sadakati noktasında yepyeni stratejiler geliştirmesi gerektiğini önümüze sermektedir.

Aaker tarafından geliştirilen marka piramidi, marka bağlılığının aşamalarını sıralıyor²³⁰:

²²⁸ Cemre Üçhisarlı, “**Z Kuşağının Sadakati Yok**”, (Çevrimiçi), <https://pazarlamasyon.com/z-kusaginin-marka-sadakati-yok/>, 11.04.2021.

²²⁹ Crowd Twist, “**Millennials: The Changing Landscape of Loyalty**”, Research Report, 2016, p. 17, (Çevrimiçi), <https://digitalmarketingcommunity.com/wp-content/uploads/2017/08/Generation-Z-VS-Millennials-the-Changing-Landscape-of-Loyalty.pdf>, 11.04. 2021.

²³⁰ Aaker, 1991, p. 40.



Şekil 7: Marka Sadakat Piramidi

Kaynak: David A. Aaker, **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, The Free Press, 1991, p. 31.

Marka sadakat piramidinin en üst kısmında yer almak, bütün markaları bir çırpıda ulaşmak istedikleri noktadır. Sadık müşteri olarak ifade edilen bu yerde yer almanın faydalarını ortaya koymak, markalar için bu konunun önemini açığa çıkaracaktır. Marka sadakatının işletmelere sağladığı avantajlar şu şekilde özetlenebilir²³¹:

- **Azalan pazarlama maliyetleri:** Sadık müşteriler edinmek, yeni potansiyel müşterileri cezbetmekten daha ucuzdur. Öte yandan müşteri bağlılığını kazanan markalar, tüketicilerin tekrar eden satın almaları sayesinde ticari avantaj da sağlamaktadır.
- **Pekişen rekabet avantajı:** Hem üründen rasyonel fayda elde eden hem de duygusal bir bağ ile sadakate ulaşan tüketici bir arayış içine girmez. Bu sayede rakiplerin mesajlarına kulak asmaz. Bu da markanın pazardaki rekabet avantajını güçlendirir, marka olası tehditlere (rakip markalar) karşı zaman kazanır.

²³¹ European Institute For Brand Management, **op.cit.**, p. 2.

- **Artan ticari kaldıraç:** Sadık müşteriler, azalan pazarlama maliyetlerini, artan lifetime value'nun yanında ürünü aradıklarında bulmak isteyecekleri için dağıtım ve lojistik ticareti için de sabit bir gelir kaynağını temsil eder. Örneğin: Bir market X marka gofreti yok satıyorsa, müşteri beklentisine yanıt vermek için her zaman raflarında bulundurma gayretinde olur. Bu durum gofret markasına, dağıtım ve aracı satıcıya karşı bir ticari güç (pazarlık) kazandırır.
- **Kazanılan yeni müşteriler:** Mevcut sadık müşteriler marka farkındalığını artırmaya ve bunun neticesinde yeni müşteriler kazanmaya yardımcı olurlar. Sonuçta sadık müşteriler, yeni müşteriler için birer referans noktası niteliğindedir. Potansiyel müşteriler için sadık tüketicilerin varlığı risk ihtimalini azaltmakta, güvende olduklarını hissettirmektedirler.

Aaker'a göre, *“marka sadakati, marka farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları kriterlerinden sonra, satın alma davranışı ile son bulan önemli bir nokta olduğu için, marka değeri kriterleri içerisinde vazgeçilmez bir yere sahiptir”*.

2.5.3.3. Karma Modeller

Önceki marka değerlendirme modellerinde aktarıldığı üzere, tüm bu geleneksel marka değerlendirme yöntemlerinin önemli kısıtlarının olduğu görülmektedir, bu durum da şirketler tarafından ilgili yöntemlerin neden giderek daha az kullanıldıklarını açıklamaktadır. Doksanlı yılların sonunda, şirket dışı ekosistemin artan karmaşıklığını ve bir markanın tüm entelektüel sermayesini hesaba katmak için yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar geleneksel yaklaşımların aksine tek bir kritere dayanmamaktadırlar, daha tutarlı finansal hesaplamaları ve finansal olmayan göstergeleri bir araya getirerek markanın çok yönlü ele alınmasını sağlamaktadırlar²³².

²³² Farjaudon, Abassi, **op.cit.**, p.12.

Karma yöntemler, tüketici davranışına dayalı yöntemler ile finansal yöntemlerin birleşmesiyle ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllarla birlikte rekabet gücünün bir göstergesi olarak değerlendirilen markalaşma olgusu sonucunda işletmelerin marka değeri yaratma konusuna odaklanmalarına neden olmuştur. Karma yöntemlerin ekseriyeti, birçok kritere göre markayı değerlendirerek marka gücünü ölçmekte ve tespit edilen marka gücünü risk(ler) ile ilişkilendirerek günümüze indirgemektedir²³³. Pazarlama ve finans arasındaki bağlantıyı kurmak için geliştirilen yeni karma değerlendirme yaklaşımlarını uygulayanlardan öne çıkan kuruluşlar arasında, Interbrand ve Brand Finance yer almaktadır²³⁴.

2.5.3.3.1. Brand Finance Metodu

Brand Finance, 1996 yılında kurulmuş bir başka bağımsız kuruluştur, aynı zamanda markaların finansal değerlemesinde uzmanlaşmıştır ve müşterileri adına uyguladığı kendi değerlendirme metodolojisini geliştirmiştir. Ayrıca, her yıl en büyük finansal değere sahip 500 uluslararası markanın bir sıralamasını yayınlamaktadır.

Teliften kurtulma yöntemine dayanan Brand Finance değerlendirme metodolojisi, aşağıdaki dört aşamaya göre değerlendirme yapmaktadır²³⁵:

- Markayı işleten şirketin cirosu ve tahmin sonuçları üç kaynağa göre (IBES mutabakatı, tarihsel büyüme ve GSYİH büyüme oranı) hesaplanır.
- Marka yatırımı (pazar payı, marka sadakati), paydaş göreceli ağırlık (marka algısı) ve marka performansına (kantitatif pazar araştırmaları ve finansal ölçümler) dayalı geliştirilen marka gücü indeksinde (Brand Strength Index) her marka için 100 üzerinden bir skor belirlenir.

²³³ Berna Burcu Yılmaz, Tülay Güzel, “Marka Değerleme ve Önemi: Telif Ücretinden Arındırma Yöntemiyle Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Vol. 44, 2012, p. 145.

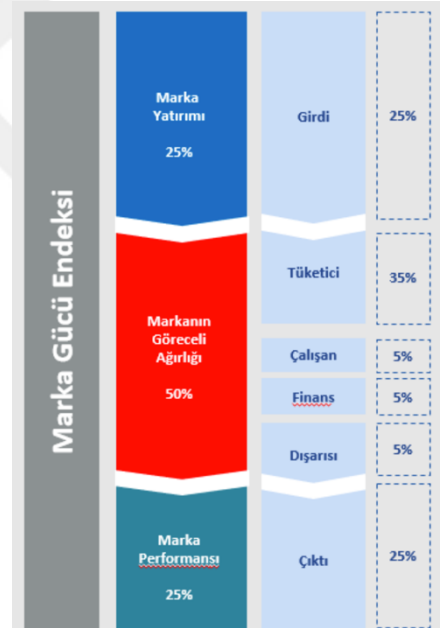
²³⁴ A. Seetharaman, Nadzir Zainal Azlan Bin Mohd, S. Gunalan, “A Conceptual Study on Brand Valuation”, **Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, 2001, p. 245.

²³⁵ Brand Finance, “**Worlds Strongest Brands-2021**”, (Çevrimiçi), <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-500-2021-sber-becomes-worlds-third-strongest-brand>, 11.10.2021.

- Benzer sektör ve faaliyet alanlarında yer alan markaların dünden bugüne el değıştirmelerinden hareketle hesaplanan şirket değeri üzerinden marka için benzer gelirleri elde etmek için sahip olması gereken telif oranı hesaplanır.
- İlk üç adımda elde edilen veriler analiz edilerek elde edilen rakam, markanın bugünkü cirosu risklerine indirgenir ve marka değeri ortaya konur.

Değer üretmeye ve bu değeri markayı besleyen tüm bileşenlerle yapmaya odaklanan Brand Finance yaklaşım markayı güçlendirmeye odaklanır. Marka gücünü oluşturan bileşenler ise üç bölümden oluşmaktadır:

1. **Marka yatırımı:** Markanın büyümesi için yapılan tüm yatırımı ifade eder. Söz konusu yatırım, mevcut **pazar payını**, **ürün** için yapılan fabrika, lojistik, ArGe yatırımları, bu sürece katkı sunan **çalışanları** ve **pazarlama yatırımlarını** da kapsamaktadır.
2. **Markanın göreceli ağırlığı:** Yapılan yatırımlar neticesinde uyandırılan etki olarak ifade edilir. Söz konusu etki **tüketici**, **çalışan**, **finans çevreleri** ve **sosyal sorumluluk** noktasındaki muhataplarındaki marka algısına işaret eder.
3. **Marka performansı:** Marka yatırımları ile paydaş gruplarında oluşturulan etkinin markaya geri dönüşüne karşılık gelir. Hasılat ve marj gibi **finansal ölçümler** ile finansal değeri besleyen **sektörel kıstaslardaki** değışimi karşılar. Bu unsurlar örneğin havacılık sektörü için dakiklık, doluluk oranı gibi faktörlerdir.



Şekil 8: Brand Finance Marka Gücü Boyutları

Yukarıda üç ana maddeye indirgediğimiz marka gücü kavramını bir orkestra misali ortak bir hedefe odaklanarak yönetmek, değer odaklı marka yönetimi anlayışının temelini ifade eder. Bu yaklaşım ile sadece finansal geliri artırmak değil, üründen,

çalışana, pazarlama ve iletişim faaliyetlerinden, tüketiciye ve topluma kadar pek çok noktada değer üretmeye odaklanmak ve aynı ilkeleri benimsemek markaya ait oluşacak soyut ve somut tüm değerlere katkı sunacaktır.

Brand Finance her yıl dünyanın en değerli ve güçlü markalarını **Global 500** adlı listede yayınlamaktadır. Son olarak 2021 yılının dünyanın en değerli 10 markasını listelemiştir²³⁶.

Top 25 Most Valuable Brands														
1	↑ 3		2	↓ 1		3	↓ 2		4	← 4		5	← 5	
			amazon			Google								
\$263,375m			\$254,188m			\$191,215m			\$140,435m			\$102,623m		
+87.4%			+15.1%			+1.4%			+20.0%			+8.6%		
6	↑ 8		7	← 7		8	↓ 6		9	↑ 12		10	↑ 19	
Walmart						ICBC			verizon					
\$93,185m			\$81,476m			\$72,788m			\$68,889m			\$67,902m		
+20.2%			+2.1%			-9.9%			+8.2%			+25.4%		

Tablo 2: Brand Finance / Global 500 – 2021

Brand Finance Türkiye'nin de en değerli markaları listesini hazırlamaktadır. 2021 yılında 15.si yayınlanan “**Turkey 100**” araştırmasına göre 1,61 milyar dolar marka değeri ile Türk Hava Yolları ilk sırada yer almaktadır. Onu 1,59 milyar dolar değer ile Arçelik ve 1,19 milyar dolar marka değeri ile İş Bankası takip etmektedir²³⁷.

²³⁶ Brand Finance, “**Global 500-2021 Report**”, (Çevrimiçi) <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2021-preview.pdf>, 10.10.2021.

²³⁷ Brand Finance, “**Turkey 100-2021**”, (Çevrimiçi) <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-turkey-100-2021-full-report.pdf>, 10.10.2021.

En Değerli İlk 10 Marka

 TURKISH AIRLINES 1 ← 1 2021: \$1,605m 2020: \$1,976m -18.7%	 Ziraat Bankası 6 ↓ 2 2021: \$952m 2020: \$1,616m -41.0%
 arçelik 2 ↑ 5 2021: \$1,585m 2020: \$1,273m +24.6%	 AKBANK 7 ← 7 2021: \$917m 2020: \$998m -8.1%
 TÜRKİYE İŞ BANKASI 3 ↑ 8 2021: \$1,193m 2020: \$951m +25.3%	 YapıKredi 8 ↑ 9 2021: \$836m 2020: \$876m -4.5%
 Garanti BBVA 4 ↓ 3 2021: \$1,190m 2020: \$1,538m -22.6%	 Türk Telekom 9 ↓ 6 2021: \$789m 2020: \$1,087m -27.4%
 TURKCELL 5 ↓ 4 2021: \$1,061m 2020: \$1,361m -22.1%	 FORD OTOSAN 10 ← 10 2021: \$787m 2020: \$875m -10.1%

Tablo 3: Brand Finance / Turkey 100 - 2021

2.5.3.3.2. Interbrand Metodu

Interbrand, ticari markaların finansal değerlendirmesinde uzmanlaşmış, 1974 yılında oluşturulmuş bir kuruluştur. Interbrand kendine has bir değerlendirme yöntemi geliştirmiştir. Ayrıca, kendi tahminlerine göre en yüksek marke değerine sahip 100 uluslararası markanın sıralamasını da yıllık olarak yayınlamaktadır²³⁸. Interbrand'in marka değerlendirme süresi beş ana adımdan oluşmaktadır²³⁹:

²³⁸ Adel Beldi, Édouard Chastenet, Jean-Claude Dupuis, Mohamed Talfi, "Pertinence des méthodes d'évaluation financière des marques: une étude empirique au niveau international", *Revue française de gestion*, Vol. 207, No. 8, 2010, p.10-11, (Çevrimiçi), <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525832v1/document>, 09.10.2021.

²³⁹ Tatiana Soto J., *Methods for Assessing Brand Value: A Comparison Between the Interbrand Model and the Bbdo's Brand Equity Evaluator Model*, Hamburg, Diplomica Verlag, 2008, p. 45.

- **Segmentasyon:** Söz konusu segmentasyon coğrafi veya ürüne göre olabilir. Segmentasyon, son üç ila beş yıllık bilanço ve gelir tabloları gibi finansal verilere dayalı olarak ürünlerin, pazarların, müşterilerin veya dağıtım kanallarının gelirlerinin tanımlanmasına olanak tanır²⁴⁰.
- **Finansal analiz:** Bu aşama, marka (marka geliri) tarafından oluşturulan ciroyu ve elde edilecek ekonomik sonucu (faaliyet kazançları) tahmin etmeye dayanır. Kullanılan yöntem, ‘fazla kâr’ yöntemidir. Kullanılan tahmin verileri, çok sayıda finansal analiz raporunun analizine dayanır²⁴¹.
- **Markanın rolü:** Markanın rolüne dair çıkarımlar: ürün kalitesi, müşteri ilişkileri, inovasyonlar veya hizmet yelpazesi gibi bir düzine pazarlama kriterine dayanır. Bu kriterler daha sonra önemlerine göre ağırlıklandırılır. Amaç, nihai olarak markayı rakiplerinden ayıran özellikleri belirlemektir²⁴².
- **Marka Risk Değerlendirmesi:** Bu değerlendirme, bir markanın güçlü ve zayıf yönlerini göz önünde bulundurularak 7 faktöre dayalı olarak tanımlanmasını sağlar: *Piyasa değeri, marka istikrarı, liderlik, uzun vadeli büyüme trendi, destek (tanıtım ve reklam), uluslararasılaştırma potansiyeli ve yasal koruma*²⁴³.
- **Gelir hesabı:** Markayla ilişkilendirilebilir gelecekteki ekonomik kazançların büyük oranda tespitini kapsar. Markanın değeri, uygun bir indirim oranıyla ağırlıklı olarak beklenen ekonomik kazançlara göre belirlenir²⁴⁴.

Aşağıda yer alan tabloda Interbrand’in marka değerlendirme yöntemi özetlenmektedir:

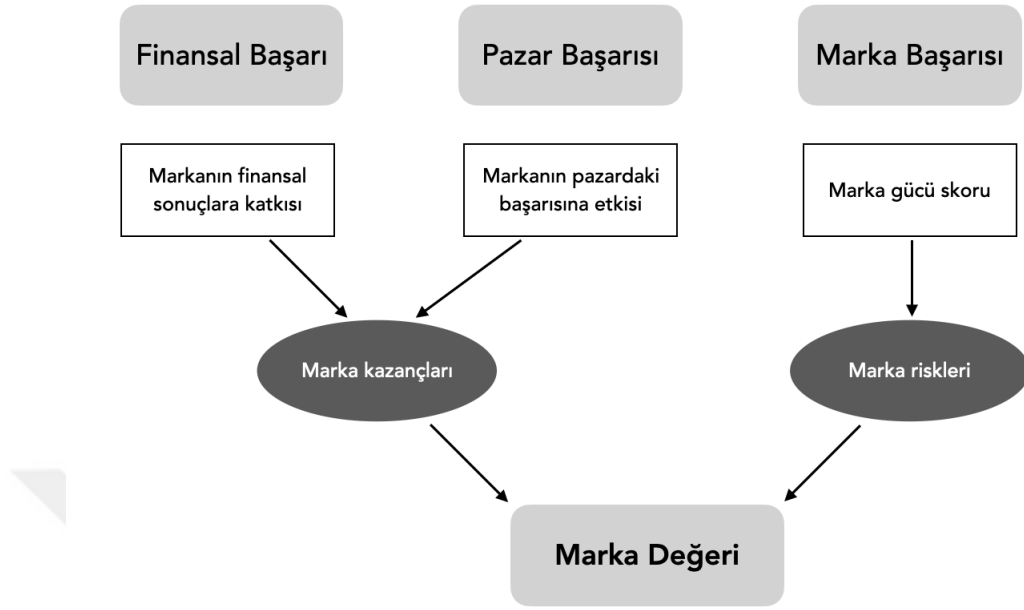
²⁴⁰ Farjaudon, Abassi, **op.cit.**, p.13.

²⁴¹ Beldi, Chastenet, Dupuis, Talfi, **op.cit.**, p.11.

²⁴² Farjaudon, Abassi, **op.cit.**, p.13.

²⁴³ **Ibid.**

²⁴⁴ **Ibid.**



Şekil 9: Interbrand marka değerlendirme modeli

Interbrand tarafından her yıl yayınlanan dünyanın en değerli markaları listesine (Best Global Brands) göre 2021 yılının en değerli markaları şöyle olmuştur²⁴⁵:

01 Apple +26% 408,251 \$m 	02 Amazon +24% 249,249 \$m 	03 Microsoft +27% 210,191 \$m 	04 Google +19% 196,811 \$m 	05 Samsung +20% 74,635 \$m 
06 Coca-Cola +1% 57,488 \$m 	07 Toyota +5% 54,107 \$m 	08 Mercedes-Benz +3% 50,866 \$m 	09 McDonald's +7% 45,865 \$m 	10 Disney +8% 44,183 \$m 

Tablo 4: Interbrand Best Global Brands - 2021

²⁴⁵ Interbrand, “Best Global Brands 2021”, (Çevrimiçi), <https://interbrand.com/best-global-brands/>, 10.11.2021.

Gerek Interbrand gerekse de Brand Finance marka değeri tahminlerini gelir temelli olarak konumladırılmaktadır, tahmin edilen ciro verileri ile marka gücü derecelendirmeleri iki metod da ortak yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte iki yaklaşımın farklılaştığı temel nokta ise veri kabullerinde farklı ön kabullerdir:

- Interbrand markanın tüketici üzerindeki etkisine atıfta bulunarak, markanın sağladığı “fazla kârın” markayla ilişkilendirilebilir payının belirlenebileceğini varsayar.
- Brand Finance ise, benzer markalar için halka açık telif hakkı sözleşmelerinin tespit edilmesinin mümkün olduğunu varsayar.

Her iki metod da geleneksel marka değerlendirme yaklaşımlarına getirdiği finansal olmayan (davranışsal/tüketici temelli) unsurları da dahil ettiği için şu an için muteberliğini korumaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

COVID-19 SALGINI DÖNEMİNDE DEĞER ODAKLI İŞLETME VE MARKA YÖNETİMİ ANLAYIŞLARININ MARKA TERCİHİNDEKİ ROLÜ: PERAKENDE SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Belirsizlik, risk ve kriz zamanlarında tüketicilerin marka tercihini etkileyen temel hususlar değişkenlik göstermektedir. Algısal ve duygusal değişkenler ile fonksiyonel bakış açıları arasında gel-git yaşayan tüketicileri daha iyi anlayabilmek adına kriz dönemlerinde marka tercihini belirleyen unsurlara dair söz konusu araştırma şekillendirilmiştir. Özellikle Covid-19 gibi küresel ölçekte dünyayı etkisi altına alan bulaşıcı hastalık kaynaklı kriz, söz konusu çalışma için oldukça uygun bir araştırma evreni sunmuştur. Bilhassa zaruri ihtiyaçların satın alımı her türlü kriz ve belirsizliğe rağmen devam ettiğinden, tüketicilerin market alışverişlerinde tercih ettiği ulusal market zincirleri ile indirim marketleri arasındaki tercih değişimi araştırmaya konu edilmiştir. Söz konusu araştırma ile markaların marka imajını besleyen kurumsal iletişim çalışmalarının ve marka değerinin Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin market tercihlerindeki rolünün ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

- **Hipotez I:** Covid-19 salgını, tüketicilerin alım gücünü olumsuz etkilemiştir.
- **Hipotez II:** Covid-19 salgını tüketicilerin market markalarındaki tercihlerini değiştirmelerine etki etmiştir.
- **Hipotez III:** Covid-19 döneminde tüketiciler öncelikle uygun fiyatlı ürün sunan ve temel ihtiyaçlarına yanıt veren market zincirlerini tercih etmiştir.
- **Hipotez IV:** Salgın süresince tüketicilerin indirim marketlerine yönelmesindeki temel husus uygun fiyat, tasarruf amacı ve stok sorunu yaşanmamasıdır.
- **Hipotez V:** Ulusal gıda market zincirlerine kullanıcıların yönelmesinde markaya olan güven ve iletişim çalışmalarıyla markanın kendisini hatırlatmasındaki rolü büyüktür.
- **Hipotez VI:** Covid-19 sürecinde tüketicilerin market zincirlerindeki tercihi marka imajı odaklı kurumsal iletişim çalışmalarından etkilenmemiştir.
- **Hipotez VII:** Tüketiciler, Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna destek olan markalardan ziyade, fiyat hassasiyetlerine ve erişim/stok durumuna uygun olarak satın alma davranışlarını gerçekleştirmiştir.

- **Hipotez VIII:** Tüketiciler tercih etmese bile Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna genel olarak “yardım eden” markaları bir sonraki satın alma davranışlarında değerlendirmeye alırlar.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Yorum ve olgucu geleneklerin etkisiyle doğan nicel ve nitel araştırma yöntemleri sosyal bilimler alanında yürütülen araştırmaların temel ayrımını oluşturan unsurlardır. Araştırmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve anket tekniği kullanılarak veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket yönteminin seçilmesindeki temel unsurlar; geniş bir örnekleme ulaşmak, kapsayıcı bir sonuç ortaya koyabilmek ve çok sayıda hipotezi geniş katılımı tasdik edebilmektir.

Anket soruları; literatür taraması, Covid-19 ve marka tercihi konusunda uluslararası danışmanlık ve pazar araştırma şirketi Ernst & Young (EY) tarafından hazırlanan Consumer Index²⁴⁶ araştırmasından esinlenerek ve ek sorular dahil edilerek oluşturulmuştur. Anket, örnekleme rahatlıkla ulaşmak ve hızlı geri dönüş alabilmek adına Google Forms üzerinden oluşturulan bir online link ile katılımcılara gönderilmiştir. Anket formu 1-30 Kasım 2021 tarihleri arasında katılımcılar tarafından yanıtlanmıştır.

Anket, 5 ana bölümden ve toplam 23 sorudan oluşmaktadır. Her bir katılımcı 2.bölüm sonunda verdiği yanıtı uygun olarak 3.bölümde farklı davranış sorularına yanıt vermektedir, bu nedenle her bir katılımcı toplam 18 soruyu yanıtlamıştır. Ankette katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular; Covid-19’un temel etkilerini anlamaya dair sorular, tüketicilerin salgın sürecinde gıda perakendecileri (ulusal market zincirleri ve indirim marketleriyle) olan ilişkisine dair sorular, kurumsal iletişim ilişkisi ve Covid-19 döneminde marka tercihinin etkisine dair sorular yer almaktadır.

²⁴⁶ EY Global, “**Future Consumer Index**”, (Çevrimiçi), https://www.ey.com/en_gl/future-consumer-index, 10.11.2021.

Anket soruları değişken çoklu seçenek olarak düzenlenmiştir. Ancak temel format kapalı uçlu sorulardan oluşsa da katılımcının seçeneklerde yer almayan tercihlerini de aktarması için “Diğer” seçeneğine de açık uçlu olarak yer verilmiştir. Bu sayede hem katılımcının sunulan seçeneklerle konuya odaklanması sağlanmış hem de seçenekler arasında yer almayan unsurların da eklenmesine imkân sunulmuştur. Katılımcılara yöneltilen soru ve ifadeler nominal ölçek ile sınıflandırma ile yapılandırılmıştır.

Anket formu Ek 1’de verilmiştir. Araştırmanın verileri tanımlayıcı istatistiksel analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Anket verileri için frekans ve yüzde dağılımlardan yararlanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında özellikle Covid-19 salgınıyla birlikte önemini bir kez daha ortaya koyan gıda perakendecileri özelinde market zincirleri incelenmiştir. Özellikle temel ihtiyaç malzemeleri ve gıda ürünlerine erişim için en önemli unsur olan market zincirleri salgın sürecinde oldukça gündeme gelen önemli unsurlardan biri olma konumunu korumuştur. Gıda perakendecileri araştırmamızın baz aldığı EY Consumer Index’de de en önemli konu olarak global ölçekte tüketicilerin altını çizdiği unsur olmuştur. Genelde perakende özelde market zincirleri pandemiye rağmen hızla büyüme gösteren bir sektör olması ve tüketicilerin satın alma davranışlarının kesintiye uğramaması nedeniyle araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Söz konusu sektör bağlamında araştırmaya konu olacak marka grupları ise dünyanın önde gelen danışmanlık şirketi Brand Finance tarafından yapılan marka değeri araştırmasına uygun olarak göre seçilmiştir. Brand Finance tarafından her yıl yayınlanan

Türkiye'nin en değerli markaları 2021 (Turkey 100)²⁴⁷ listesinde ilk 100'de yer alan gıda perakende markaları çalışmaya dahil edilmiştir. Liste incelendiğinde 11.sırada BİM, 21.sırada Migros, 31.sırada Şok, 55. sırada CarrefourSA markaları yer almaktadır. Araştırma marka özelinde kurgulanmamış son yıllarda hızla büyüyen indirim marketleri ve ulusal market zincirleri olarak gruplanarak kurgulanmıştır.

Araştırma kapsamında tüketicilerin söz konusu gıda perakendecisi market zincirlerini tercih nedenlerinde kurumsal iletişim çalışmalarının payı incelenmiştir. Örneklem bağlamında ise 18-75 yaş aralığında olup İstanbul-İzmir-Ankara'da yaşayan şehirli nüfus baz alınmıştır. Anket çalışmasına söz konusu örneklemde **toplam 400 kişi** katılmıştır. Anket 1-30 Kasım 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

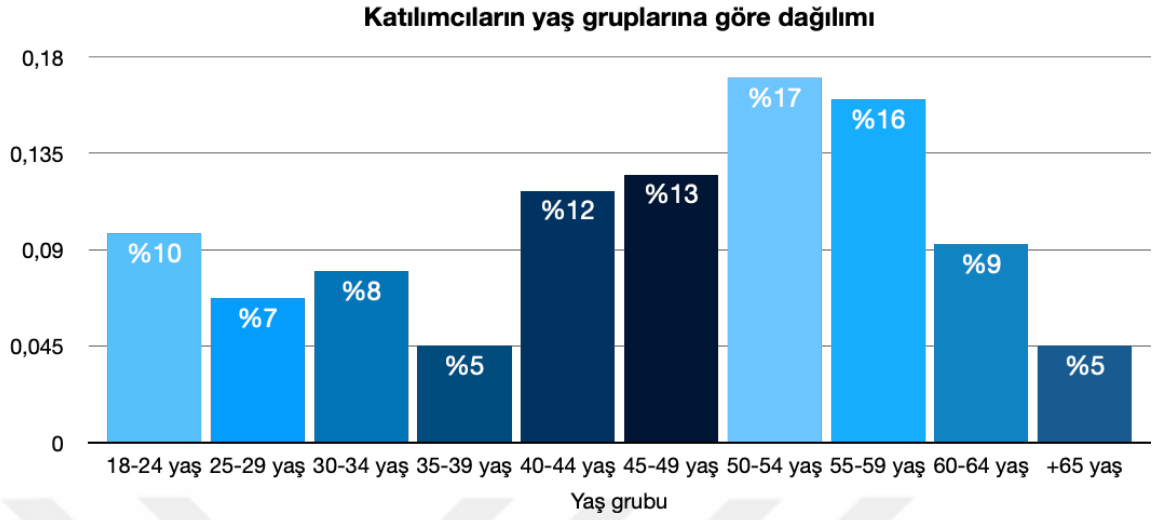
3.4. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

3.4.1 Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan 400 kişinin demografik özellikleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve gelir aralığı kategorilerinde incelenmiştir.

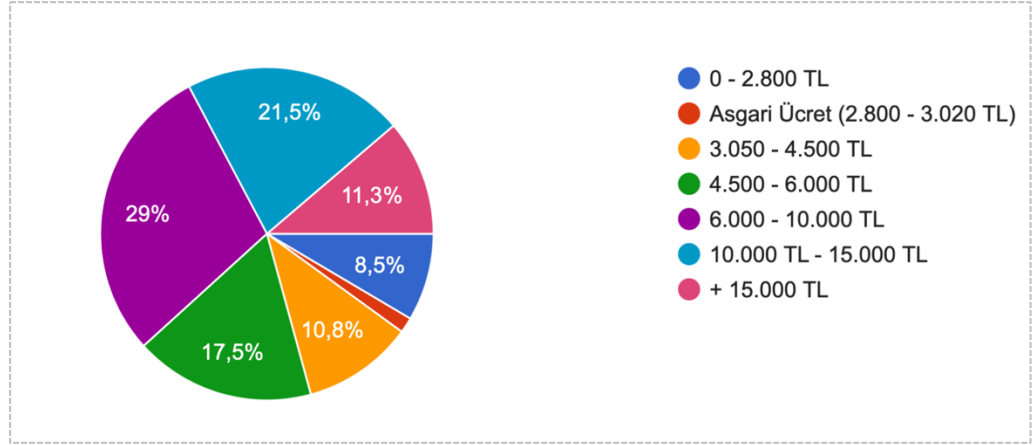
- **Cinsiyet** açısından örneklem grubu 203 (%50,8) erkek, 197 (%49,2) kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Cinsiyet açısından dengeli bir dağılım söz konusudur.
- Katılımcıların **yaş grupları** geniş bir yelpazede dağılmakla birlikte, %33'ü 50-54 yaş aralığında, %25'i ise 40-49 yaş aralığında toplanmaktadır. Özellikle satın alma noktasında hane halkı için karar vericilerin kapsamlı katılımı görülmektedir.

²⁴⁷ Brandfinance, “Turkey 100 - 2021”, (Çevrimiçi), <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-turkey-100-2021-full-report.pdf>, 10.11.2021.



Tablo 5: Anket katılımcılarının yaş gruplarına göre dağılımı

- Katılımcıların **medeni durumlarına** göre dağılımı ise şu şekildedir: **%70,5**'i evli, **%29,5**'i ise bekaardır.
- Araştırma katılan tüketiciler **eğitim durumuna** göre gruplandığında en büyük grup **%68** ile lisans mezunları olduğu görölmektedir. Lisans mezunlarını **%14** ile yüksek lisans, **%9** ile lise, **%4** ilkokul, **%2** doktora, **%2** ortaokul, **%1** ön lisans mezunları takip etmektedir.
- Ankete katılanlara **gelir aralığını** belirtirken hane halkı toplam gelirlerini belirtmeleri talep edilmiştir. Bu bağlamda katılımcıların **%29**'u aylık 6.000-10.000 TL, **%21,5**'i 10.000-15.000 TL, **%17,5**'i ise 4.500-6.000 TL gelire sahip olduklarını beyan etmişlerdir. Detaylı dağılım aşağıdaki grafikte yer almaktadır.



Tablo 6: Anket katılımcılarının gelir gruplarına göre dağılımı

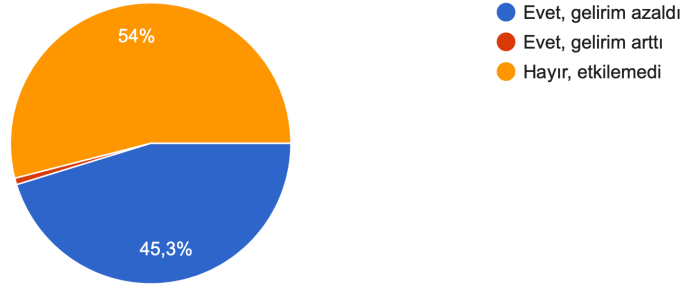
3.4.2. Covid-19'un Tüketicilere Etkisinin Değerlendirilmesi

Kriz durumlarının en önemli belirgin özelliği toplumsal ve ekonomik belirsizliklerin artmasıdır. Söz konusu araştırma kurgusunun ana amacı marka imajı ve değerinin tüketicilerindeki tercihindeki rolünü incelemek olsa da, genel düzlemde tüketicilerin davranışlarını etkileyen ana faktörlerin tespiti sağlıklı bir değerlendirmek yapabilmek için oldukça önemlidir.

Bu bağlamda öncelikle **Covid-19 salgının katılımcıların gelirine olan etkisine** dair bir soru yöneltilmiştir. Katılımcıların **%54'ü** (216 kişi) gelirlerinde bir değişim olmadığını belirtirken, **%45,3'ü** (184 kişi) gelirinin azaldığını ve sadece **%0,7'lik** kesim (3 kişi) ise gelirinin arttığını ifade etmiştir.

COVID-19 salgını gelirinizi etkiledi mi?

400 yanıt

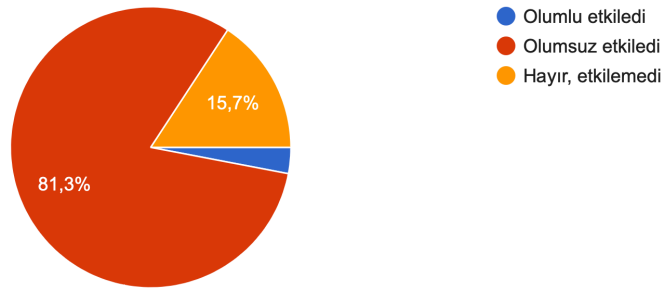


Tablo 7: Covid-19 salgınının gelire etkisi

Gelirlerinde bir değişim olmamasına rağmen küresel tedarik zincirinin kırılması, enflasyon ve döviz paritelerinde yaşanan değişimler tüketicilerin alım gücünü etkilediği hipotezi ortaya konmuştur. Bu hipoteze **karşılık salgının alım gücüne olan etkisine** dair soru katılımcılara yöneltilmiştir. Ankete katılanların **%81,3**'ü (325 kişi) alım gücünün azaldığını, **%15,7** (63 kişi) alım gücünde bir değişiklik olmadığını, **%3** ise olumlu etkilendiğini aktarmıştır.

Covid-19 salgını günlük market/gıda alışverişlerinizde alım gücünüzü etkiledi mi?

400 yanıt



Tablo 8: Covid-19 salgınının alım gücüne etkisi

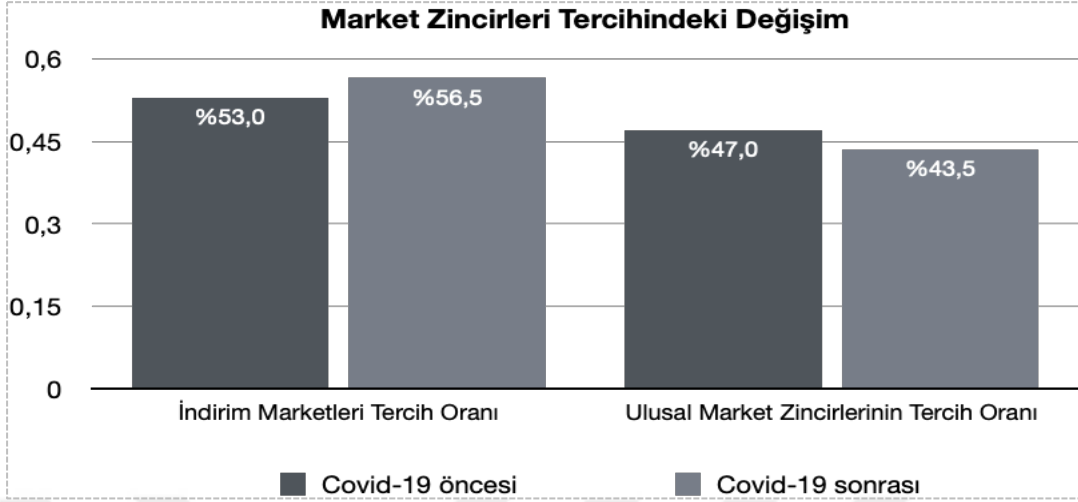
3.4.3. Tüketicilerin Market Tercihi İlişkisinin İncelenmesi

Covid-19 salgınıyla birlikte gelir ve alım gücü etkilenen tüketicilerin temel ihtiyaçlarını karşıladıkları market zinciri tercihlerinde bir değişim yaşanıp yaşanmadığı da incelenmiştir. Araştırmaya katılanların **%21,5'i** (86 kişi) market tercihini değiştirirken, **%78,5'i** (314 kişi) mevcut tercihlerini devam ettirmiştir. Başka bir deyişle, **her 5 kişiden birinin** market tercihini değiştirdiği görülmektedir.



Tablo 9: Market tercihlerindeki değişim

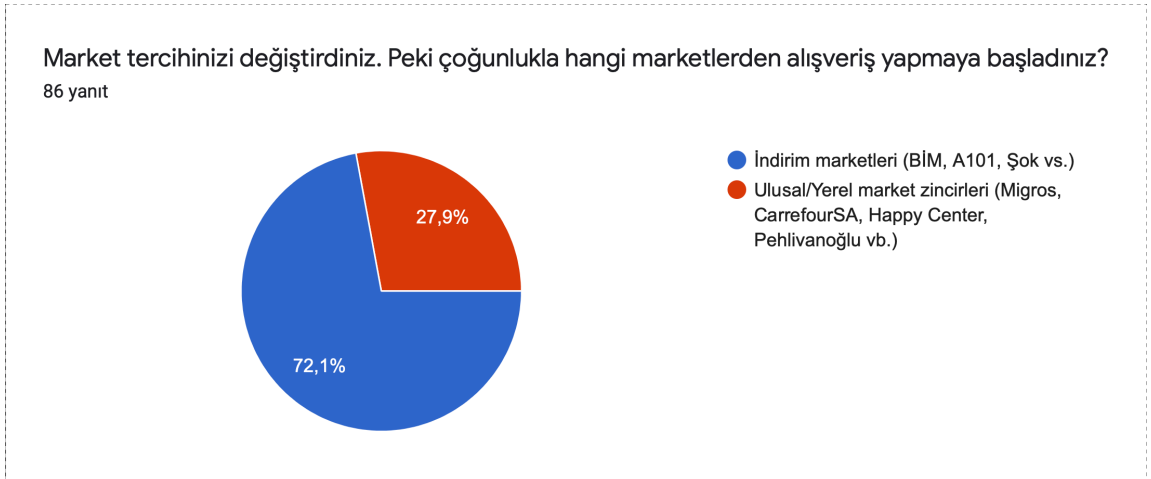
Covid-19 salgını ile indirim marketlerini tercih edenlerin oranı **%6,6 artış** göstererek **%56,5'e** (226 kişi) ulaşmıştır. Ulusal market zincirlerini tercih edenler ise **%7,5 azalarak** **%43,5'e** (174 kişi) gerilemiştir.



Tablo 10: Covid-19 ile indirim/ulusa market değişim

Marka tercihiinde değişiklik gözlenen **%21,5**'lik grup içerisinde indirim marketlerine yönelim daha fazlayken, tercih değişimine gitmeyen **%78,5**'lik grubun içerisindeki market tercihlerini yaklaşık olarak benzer oranlara sahiptir.

Market tercihini değiştirdiğini ifade edenlerin %72'si indirim marketlerini kullanmaya başladığını ifade ederken, **%28**'i ise ulusal market zincirlerini tercih ettiklerini belirtmiştir.



Tablo 11:Market zincirini değiştirenler

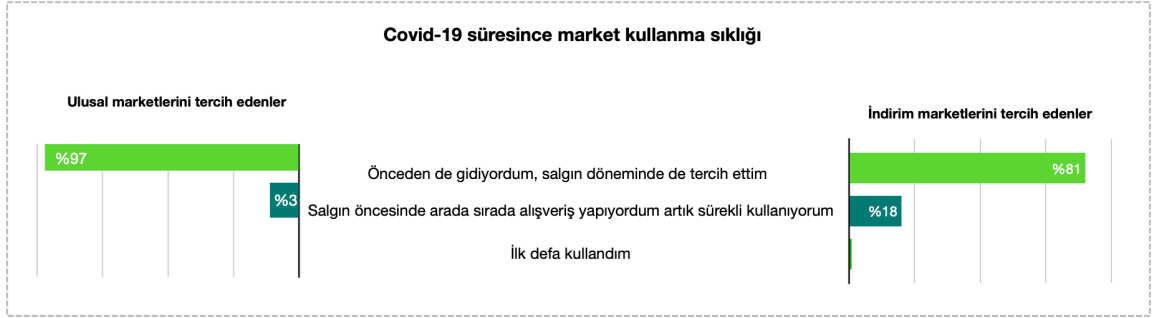
Market tercihini değiştirmeyenlerin %52,2'si indirim marketlerini tercih ederken, **%47,8'i** ise ulusal market zincirlerini tercih etmektedir.



Tablo 12: Market zincirini değiştirmeyenlerin dağılımı

Ulusal market zincirlerinden alışveriş yapmaya karar verenlerin **%41,6'sı** (10 kişi) aylık +15.000 TL gelir grubundaki kişilerden oluşmaktadır. İndirim marketi yönünde karar alanların **%55'i** ise aylık 4.500-10.000 TL gelir grubunda yer almaktadır.

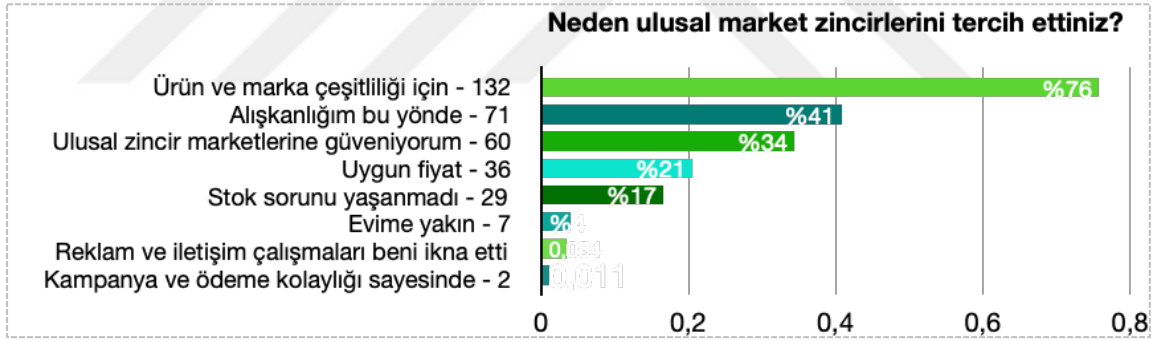
Covid-19 süresince ankete katılan tüketicilerin marka tercihlerine ilişkin kullanım sıklığı incelendiğinde, indirim marketlerini tercih edenlerin (226 kişi) **%18'inin** (41 kişi) salgın öncesinde arada sırada alışveriş yapmasına rağmen salgın sonrası sürekli tercih ettikleri tespit edilmiştir. Ulusal market zincirlerini tercih edenlerde ise böyle bir unsur tespit edilmemiştir.



Tablo 13: Market kullanma sıklığı

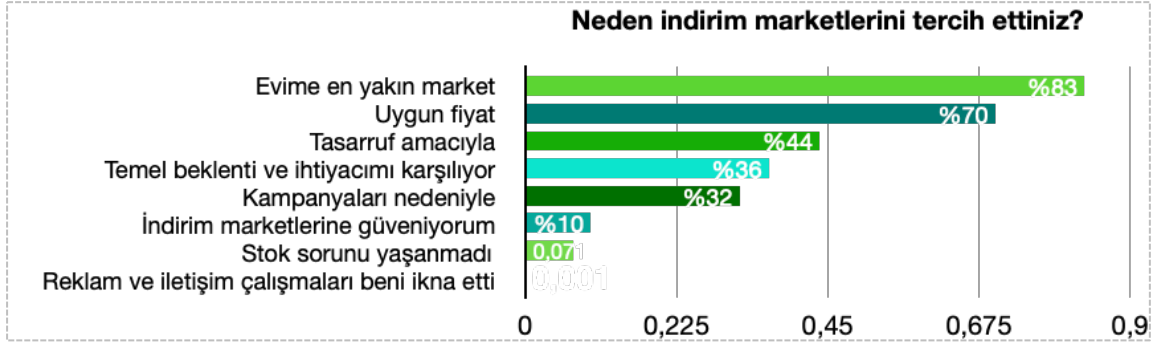
Tüketicilerin market tercihlerini belirleyen unsurlar incelendiğinde:

- Ulusal market zincirlerini tercih edenler için **%76** ile ilk sırada *ürün ve marka çeşitliliği* gelmektedir. İkinci sırada **%41** ile *geçmişten gelen bir alışkanlık* olduğu ifade edilirken, üçüncü sırada ise **%34** ile *market zincirlerine duyulan güvenin* belirleyici olduğu belirtilmektedir.



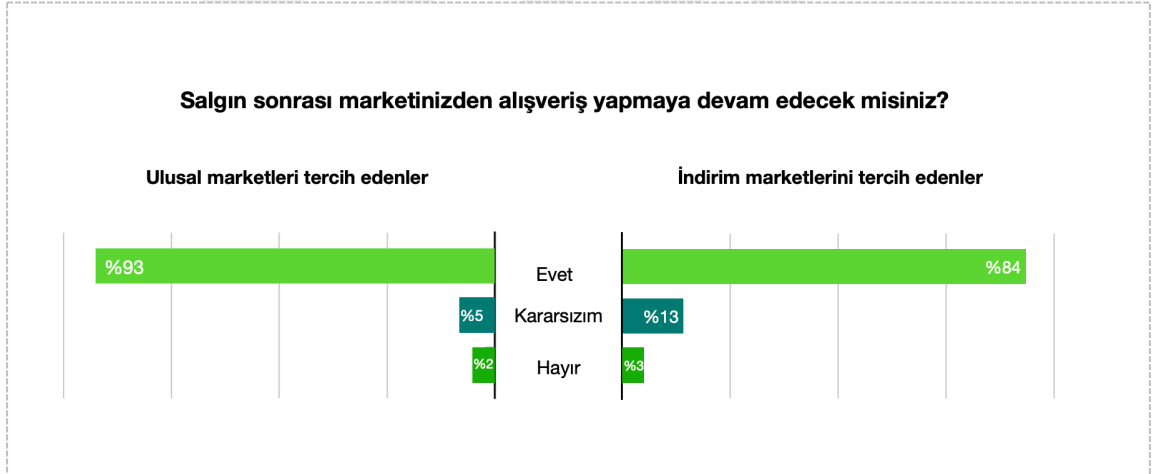
Tablo 14: Ulusal marketleri tercih nedenleri

- İndirim marketlerini salgın süresince tercih edenler için ise öncelik **%83** ile *mesafesel yakınlık* gelmektedir. Bu unsuru **%70** ile *uygun fiyat* ve **%44** ile *tasarruf amacı* takip etmektedir.



Tablo 15: İndirim marketlerini tercih nedenleri

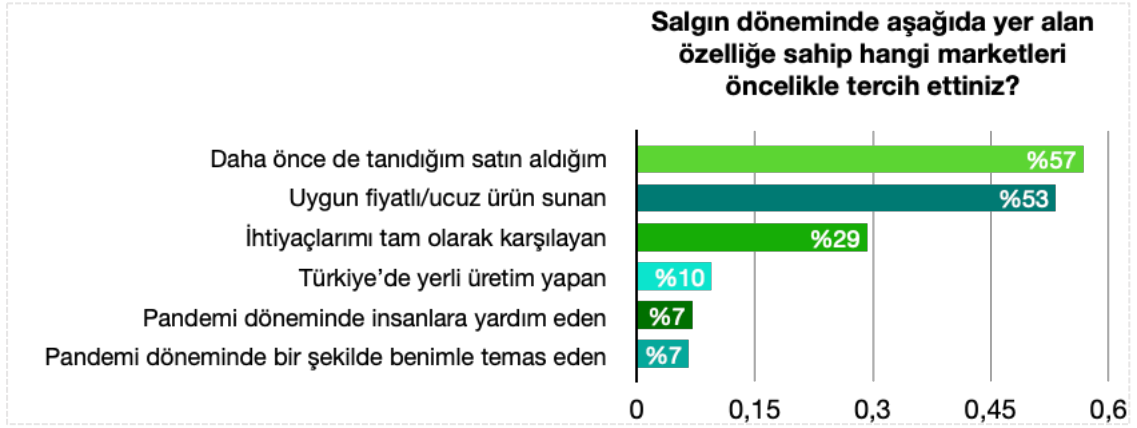
Salgın sonrası marka tercihinde bir değişiklik olup olmayacağı sorulduğunda özellikle ulusal market zincirlerini tercih eden tüketicilerin **%93**'ü kararlarında değişiklik olmayacağını ifade etmiştir. Bu oran indirim marketlerini tercih edenlerde ise **%84** olmuştur.



Tablo 16: Salgın sonrası market tercihindeki

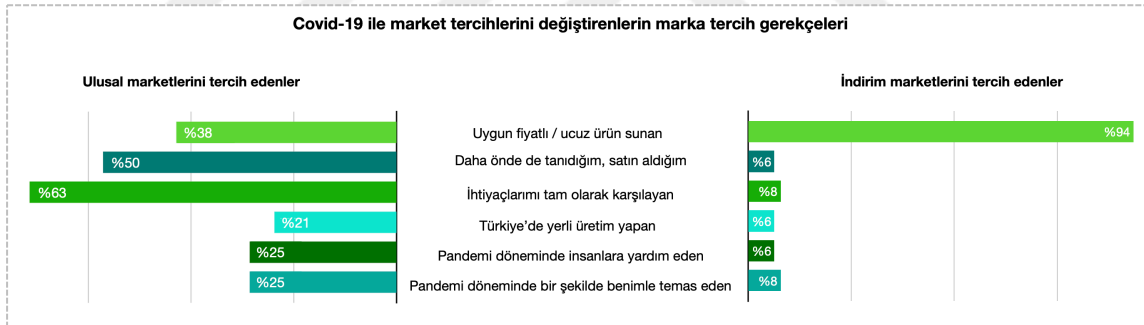
3.4.4. Marka Algısı ve Değerinin Marka Tercihindeki Rolünün Analizi

Salgın döneminde tüketicilerin market tercihine etki eden **en önemli unsur marka bilinirliği olmuştur**. İkinci sırada **fiyat hassasiyeti**, üçüncü sırada ise **ihtiyaçlarına tam olarak yanıt veren ürünler** gelmektedir.



Tablo 17: Market zincirleri tercih gerekçeleri (Genel)

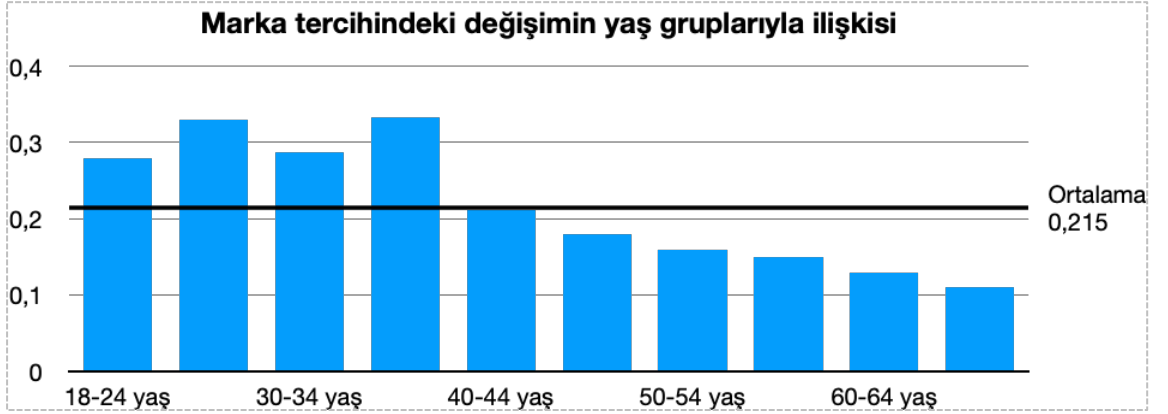
Market tercihini değiştirip indirim marketini tercih edenlerin Covid-19 sırasında önceliği **%94** ile **uygun fiyatlı/ucuz ürün** olurken, ulusal marketleri tercih edenlerin önceliği ise **%63** ile **ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan** özelliği öne çıkmaktadır.



Tablo 18: Market tercihini değiştirenlerin gerekçeleri

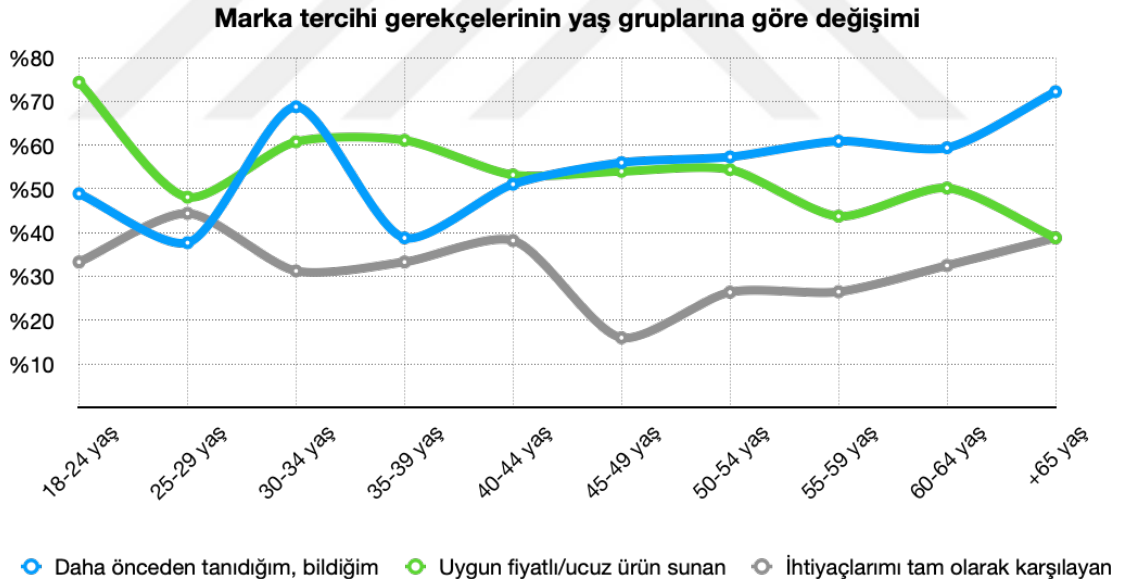
Araştırma kapsamında **marka tercihi ve yaş grupları** arasındaki ilişki de incelenmiştir. Market tercihini değiştirenlerin oranı **%21,5** iken bu oran 18-39 yaş arasındaki grupta çok daha yüksek çıkmıştır. Özellikle 45 yaşından itibaren kullanıcıların marka değişimi noktasında daha muhafazakâr davrandığı görülmektedir.

Marka tercihi gerekçeleri yaş gruplarına göre değişiklik göstermiştir. Yaş aralığı arttıkça tüketici **bildiği, güvendiği** markaları tercih ettiğini ifade etmiştir. 30-45 yaş grubu arasında ise **uygun fiyat arayışı** marka tercihini etkilememektedir.



Tablo 19:Market tercihindeki değişimin yaş gruplarıyla ilişkisi

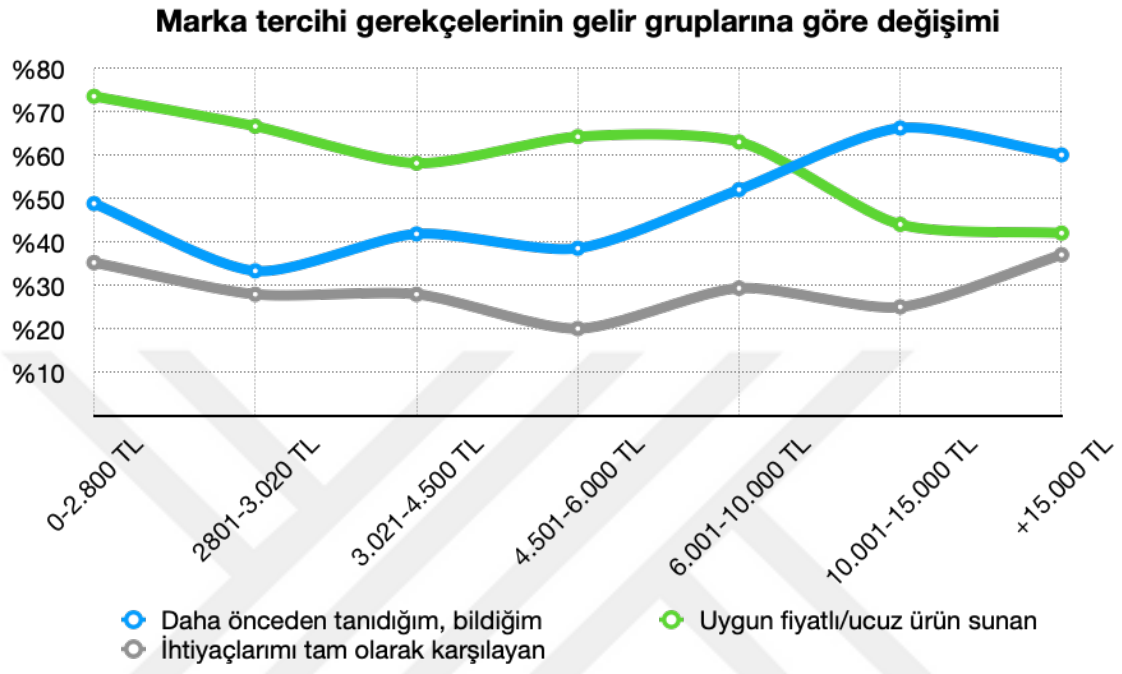
Tüketicilerin marka tercihindeki gerekçeleri **gelir gruplarına göre** de değişiklik göstermektedir. **Gelir arttıkça** tüketici bildiği, güvendiği ve bilgi markaları tercih ettiğini ifade etmiştir. Aylık 10.000 TL'ye kadar geliri olanlar için ise **uygun/ucuz fiyat** marka tercihinin belirlemektir.



Tablo 20: Market tercihi gerekçelerinin yaş gruplarıyla ilişkisi

Marka tercihi gerekçeleri **gelir gruplarına göre** de değişiklik göstermektedir. Gelir arttıkça tüketici bildiği, güvendiği ve bilgi markaları tercih ettiğini ifade etmiştir.

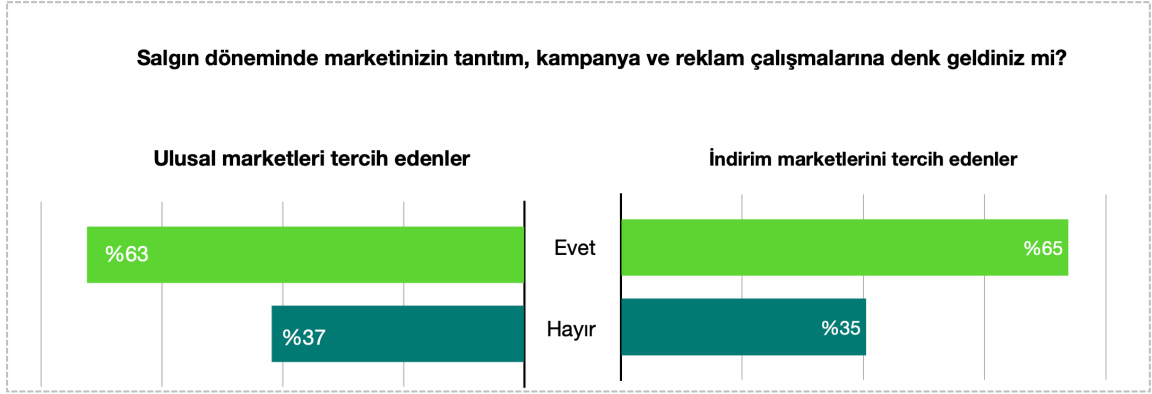
10.000 TL'ye kadar geliri olanlar için ise **uygun/ucuz fiyat** marka tercihini belirlemektedir.



Tablo 21: Market tercihi gerekçelerinin gelir gruplarıyla ilişkisi

3.4.5. Kurumsal İletişim Çalışmalarının Marka Tercihine Etkisinin İncelenmesi

Anket katılımcılarına Covid-19 salgını süresince tercih ettikleri market zincirlerinin herhangi bir tanıtım, reklam veya kampanyasına denk gelip gelmedikleri sorulduğunda ulusal market zincirlerini tercih edenlerin **%63**'ü, indirim marketlerini tercih edenlerin ise **%65**'i denk geldiğini belirtmektedir. Söz konusu rakamlar markalar ile tüketiciler arasındaki iletişim kanallarının krize rağmen açık olduğunu göstermektedir.



Tablo 22: Salgın sırasında iletişim çalışmalarıyla karşılaşma

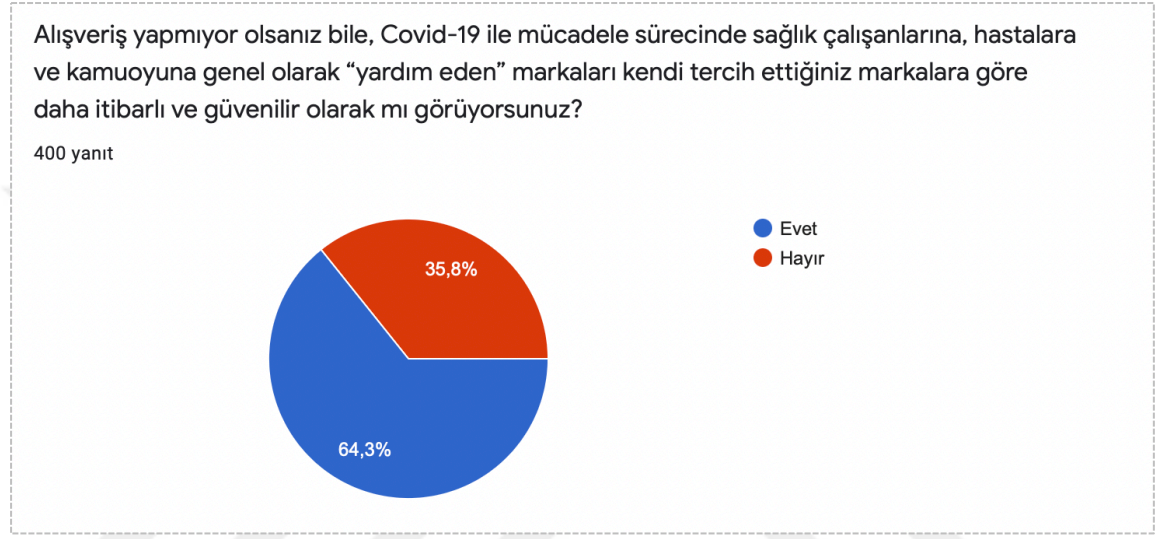
Salgın süresince market zincirlerinin reklam, kampanya veya tanıtım çalışmalarının tüketicilerin yaklaşık %62/%64'ünü etkilemediği ortaya çıkmaktadır. Yaklaşık olarak her 5 kişiden birinin etkilendiği görülmektedir.



Tablo 23: Salgın sırasında iletişim çalışmalarının etkisi

Covid-19 döneminde pek çok marka sağlık çalışanlara, hastalara ve dezavantajlı gruplara destek ve yardım açıklaması yapmıştır. Sağlık çalışanlarına özel belediyeler ücretsiz toplu taşıma kullanımı, hoteller ücretsiz konaklama, restoranlar ücretsiz yemek servisleri sunmuştur. Markalar ise tüketicilerine yönelik hijyen odaklı hizmet kalitelerine artırmaya yönelik girişimlerde bulunmuşlardır. Söz konusu adımların tüketici nezdinde bir karşılığı olup olmadığı da araştırmaya konu edilmiştir.

Ankete katılan tüketicilerin **%64,25'i Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna genel olarak “yardım eden” markaları *daha itibarlı*** gördüğünü belirtmektedir. İndirim marketlerini tercih edenler için bu oran %64,15, ulusal marketleri tercih edenlerde ise %64,36 olmuştur. Oranlardan anlaşılacağı üzere marka tercihi odaklı ciddi bir fark gözlenmemiştir.

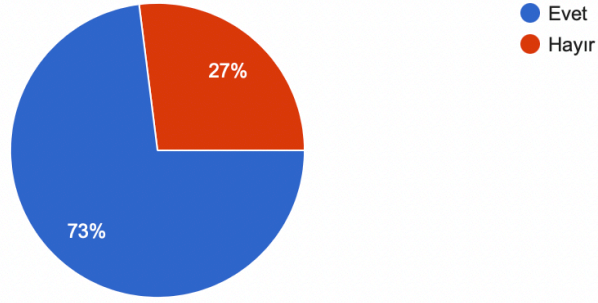


Tablo 24:Yardım eden markaların itibar ve güven ilişkisi

Ankete katılan tüketicilerin **%73'ü** ise “yardımsever” bu markaları diğer markalara göre tercih edeceğini ifade etmiştir. İndirim marketlerini tercih edenler için bu oran **%73,9**, ulusal marketleri tercih edenlerde ise **%71,8** olarak hesaplanmıştır.

Alışveriş yapmıyor olsanız bile, Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna genel olarak “yardım eden” market zincirlerini yardım etmeyenlere göre tercih eder misiniz?

400 yanıt



Tablo 25:Yardım eden markaların tercih edilmesi

SONUÇ

İletişim disiplini çerçevesinde yapılan çalışmaların birçoğu normal koşullar dahilinde tüketici davranışı-marka-kurumsal iletişim ve birbirleriyle olan ilişkilerini değerlendirmektedir. Oysaki modern toplumun çok daha sık karşılaşmaya başladığı yerel veya küresel kriz ortamlarında, marka ve tüketiciler arasındaki ilişkiye dair çok fazla çalışma yapılmamıştır. Belirsizlik, risk ve kriz zamanlarında tüketicilerin marka tercihini etkileyen temel hususlar kökten değişim gösterebilmektedir. Göksu'nın aktardığı üzere, Covid-19 kriziyle birlikte ortaya çıkan 'yeni normalde' tüketici davranışları krizin bir adım ötesine geçerek değer verilen şeylerin niteliğini, nasıl ve nereden alışveriş yapıldığını da değiştirmiştir²⁴⁸. Algısal ve duygusal değişkenler ile fonksiyonel bakış açıları arasında gel-git yaşayan tüketicileri daha iyi anlayabilmek adına kriz dönemlerinde marka tercihini belirleyen unsurlara dair bu araştırma şekillendirilmiştir.

Özellikle Covid-19 gibi küresel ölçekte dünyayı etkisi altına alan bulaşıcı hastalık kaynaklı kriz ortamı, söz konusu çalışma için oldukça uygun bir araştırma evreni sunmuştur. Bilhassa zaruri ihtiyaçların satın alımı her türlü kriz ve belirsizliğe rağmen devam ettiğinden, tüketicilerin market alışverişlerinde tercih ettiği market zincirlerindeki tercih değişimi araştırmaya konu edilmiştir. Genelde perakende özelde market zincirleri pandemiye rağmen hızla büyüme gösteren bir sektör olması ve tüketicilerin satın alma davranışlarının kesintiye uğramaması nedeniyle araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Söz konusu araştırma ile markaların algısını besleyen değer odaklı işletme ve marka yönetimi çalışmalarının Covid-19 salgını sürecinde tüketicilerin market tercihlerindeki rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amaç ve hedeflerine uygun olarak anket tekniği kullanılarak veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket çalışmasına söz konusu örneklemden toplam 400 kişi katılım sağlamıştır.

²⁴⁸ Göksu, *op.cit*, p.179.

Araştırma amacıyla yer verilen, “Covid-19 salgını tüketicilerin alım gücünü olumsuz etkilemiştir.” hipotezi doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, tüketicilerin %54’ünün gelirinde bir değişim olmasa da katılımcıların %81,3’ü alım gücünün azaldığını aktarmıştır. Bu hipotez marka tercihinin etkileyen ana unsurları görmek ve sağlıklı değerlendirme yapabilmek için oldukça önemlidir. Alım gücü azalan bir örneklem için marka tercihinde öncelik temel ihtiyacın giderilmesi yer alacağı için marka imajı ve marka değerinin tercihte etkisinin kısıtlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Bir diğer hipotez olan “Covid-19 salgını tüketicilerin market markalarındaki tercihlerini değiştirmelerine etki etmiştir.” hipotezi ise kısmen doğrulanabilmiştir. Araştırma neticesinde katılımcıların %21,5’i market tercihinin değiştiğini ifade etmiştir. Market tercihinin değiştirenlerin %78’i ise indirim marketlerini tercih etmiştir. İlk hipotezden hareketle alım gücündeki azalma indirim marketlerine yönelimi hızlandırmıştır. Öyle ki, salgın ile birlikte indirim marketlerini tercih edenlerin oranı söz konusu örneklem içerisinde %56,5’e ulaşmıştır.

Araştırma amacıyla yer verilen “Salgın döneminde tüketiciler öncelikle uygun fiyatlı ürün sunan ve temel ihtiyaçlarına yanıt veren market zincirlerini tercih etmiştir.” hipotezi kısmen doğrulanamamıştır. Aynı şekilde “Tüketiciler, Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna destek olan markalardan ziyade, fiyat hassasiyetlerine ve erişim/stok durumuna uygun olarak satın alma davranışlarını gerçekleştirmiştir.” hipotezi doğrulanamamıştır.

Araştırma bulgularına göre, katılımcıların %57’si “daha önce tanıdığı ve alışveriş yaptığı” market zincirlerini tercih ettiğini belirtmiştir. İkinci sırada %53 ile “uygun fiyatlı” ürün, üçüncü sırada ise “ihtiyaçlarını tam olarak karşılayan” marketleri tercih ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca, marka tercihi gerekçeleri yaş gruplarına göre de değişiklik göstermiştir. Yaş aralığı ve gelir düzeyi arttıkça tüketici bildiği, güvendiği markaları tercih

ettiğini ifade etmiştir. Marka bilinirliğinin müşteri tercihinde ilk sırada yer alması aslında kurumsal iletişim çalışmalarının önemini ortaya koymaktadır. Tüketiciler kriz ortamının getirdiği tüm olumsuzluklara rağmen fiyatından ziyade öncelikle bildiği markaları tercih etmesi önemli bir bulgudur. Ancak bu çıkarımın farklı sektörlerde ve dinamiklerde marka bilinirliğinin marka tercihinin etkisi üzerine incelenmesi daha sağlıklı sonuçların ortaya çıkmasına katkı sunacaktır.

Anket tekniği ile elde edilen veriler ışığında “Salgın süresince tüketicilerin indirim marketlerine yönelmesindeki temel husus uygun fiyat, tasarruf amacı ve stok sorunu yaşanmamasıdır.” hipotezi doğrulanamamıştır. Bulgular tüketiciler için indirim marketlerini tercih etmelerindeki en önemli gerekçenin %83 ile “evlerine yakın mesafede olması” olarak ifade etmiştir. “Uygun fiyat” %70 ile ikinci sırada, “tasarruf amaçlı” tercih ise %44 ile üçüncü sırada yer almaktadır. Bu çıktıyı salgının getirdiği mobilite kısıtlarının sonucu olarak okumakla birlikte erişilebilirlik açısından indirim marketlerinin sunduğu avantajı da göz önünde bulundurmak gerekir.

Araştırma amacıyla yer verilen bir diğer hipotez olan “Ulusal gıda market zincirlerine kullanıcıların yönelmesinde markaya olan güven ve iletişim çalışmalarıyla markanın kendisini hatırlatmasındaki rolü büyüktür.” hipotezi doğrulanamamıştır. Araştırma çıktıları neticesinde; tüketicilerin ulusal market zincirlerini tercih etmelerindeki temel gerekçenin %76 ile “ürün çeşitliliği”, %41 ile “alışkanlıklarının bu yönde olduğunu” ve %34 ile “ulusal market zincirlerine duydukları güven” olduğu tespit edilmiştir.

Tüketicilerin indirim marketlerini tercih nedenlerinde markanın fonksiyonel faydaları ön plana çıkarken, ulusal market zincirlerinin tercihinde ise markanın duygusal fonksiyonu öne çıkmıştır. Bu durum sonraki akademik çalışmalar için önemli bir girdi olarak değerlendirilmeli ve fiyat hassasiyeti ile markanın fonksiyonel ve duygusal fonksiyonları arasındaki ilişki detaylı bir biçimde ele alınmalıdır.

Araştırmanın çıktıları kriz ve belirsizlik ortamında tüketicilerin öncelikle tanıdığı/bildiği, sonra da uygun fiyatlı ve ihtiyaçlarına net yanıt veren market zincirlerini tercih ettiğini göstermektedir. Ancak detaylı olarak tüketicilerin market tercihinin uygun olarak yöneltilen sorularda ise indirim marketlerini tercih edenler için markanın işlevsel fonksiyonları (yakınlık, uygun fiyat, tasarruf) öne çıkarken, ulusal market zincirlerini tercih edenlerde markanın duygusal fonksiyonları öne çıkmıştır. Bu nedenle marka imajının tüketici tercihinin etkisi yaş ve gelir düzeyi arttıkça yükselmektedir. Marka değerinin marka tercihinde doğrudan bir etkisi olduğu saptanmamıştır. Tüketicilerin özellikle marka değeri olarak atfettiği hususlar duygusal marka çağrışımları olarak öne çıkmaktadır. Ancak marka değeri ve perakende sektöründeki tüketici tercihlerine dair bu konuya odaklanan yeni çalışmalar kurgulanabilir. Özellikle kriz anlarında marka değerinin rolünü ortaya koyacak çalışmalara literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

Salgın döneminde her ne kadar kurumsal iletişim çalışmalarının yaklaşık %65'i tüketici tarafından fark edilse de, bunların tüketiciye etkisi %22 gibi biri oranla çok kısıtlı kalmıştır. Bir adım ötede tüketicilerin verdiği açık uçlu yanıtlarda indirim bültenlerinin önemsendiği ifade edilmiştir. Bu aşamada marketlerin indirim insert'lerinin marka tercihindeki etkisine dair pazarlama ve iletişim disiplinlerinin ortaklığıyla çalışma ortaya konabilir.

Covid-19 salgınına dair Türkiye'de yeterli sayıda çalışma olmaması nedeniyle ele alınan konulara ek olarak, örneklem ve araştırma yöntemi değiştirilerek alana katkı sağlayacak çalışmaların yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, David A.: **Building Strong Brands**, New York, The Free Press, 1996.
- Aaker, David A.: **Marka Değeri Yönetimi: Bir Marka İsminin Değerinden Yararlanmak**, Trans. by. Ender Orfanlı, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2009.
- Aaker, David A.: **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, The Free Press, 1991.
- Abratt, Russel/
Bick, Geoffrey: "Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes", **Journal of Applied Manegement and Entrepreneurship**, Vol. 8, Issue 1, 2003, pp. 21-39.
- Adalet Bakanlığı
Hukuk Sözlüğü: (Çevrimiçi), <https://sozluk.adalet.gov.tr>, 06.08.2021.
- Akdeniz Ar, Aydeniz: **"Marka ve Marka Stratejileri"**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.
- Aktepe, Cemalettin/
Baş, Mehmet: "Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 10, S.1, 2008, pp. 81-96.

- American Heritage Dictionary: (Çevrimiçi), <https://ahdictionary.com>, 25.10.2021.
- Argenti, Paul A.: “Communication and Business Value: Measuring the Link”, **The Journal of Business Strategy**, Vol. 27, Issue 6, 2006, pp. 29-40.
- Arıkuşu, Ali Murat: **“Marka Değerinin, Finansal Değer ve Satış Hacmi ile Nedensellik İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Çalışma”**, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.
- Armutlu, İsmi İnci: **“Halkla İlişkilerin Marka Değerine Etkisi ve Ölçümlenmesi”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2016.
- Avcı, Murat: **“Marka Prestiji ve Marka Kredibilitesinin Tüketici Temelli Marka Değeri Üzerindeki Etkisi”**, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ağrı, 2019.
- Babacan, Muazzez/
Eriş, Engin Deniz: “Pazarlamada Vekalet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 24, S. 1, 2006, pp. 89-110.
- Baek, Tae Hyun/
Whitehill King, Karen: “Exploring The Consequences of Brand Credibility in Services”, **Journal of Services Marketing**, Vol. 25, Issue 4, 2011, pp. 260-272.

- Baransel, Atilla: **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No. 257, C.1, 1993.
- Barrett, Richard: **Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation**, Massachusetts, Elsevier, 2006.
- Baydaş, Abdulvahap: “Pazarlama Açısından Markanın Finansal Değeri ve Dış Ticaret İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Bilig Dergisi**, S.42, 2007, pp. 127-150.
- Bekman, Müge: **“Marka İletişiminin Marka Değeri Üzerine Etkisi: Türk Havayolları Üzerine Bir Araştırma”**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Beldi, Adel /
Chastenet, Édouard /
Dupuis, Jean-Claude /
Talfi, Mohamed: “Pertinence des méthodes d’évaluation financière des marques: une étude empirique au niveau international”, **Revue française de gestion**, Vol. 207, No. 8, 2010, pp. 1- 28, (Çevrimiçi), <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525832v1/document>, 09.10.2021.
- Boo, Soyoung /
Busser, James /
Baloğlu, Seyhmus: “A Model Of Consumer-Based Brand Equity And Its Application To Multiple Destinations”, **Tourism Management**, Vol. 30, Issue 2, 2009, pp. 219-231.

- Bora, Güven: **Bu Topraklardan Dünya Markası ıkar Mı?**, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2014.
- Brand Finance: **“Global 500-2021 Report”**, (evrimii) <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-global-500-2021-preview.pdf>, 10.10.2021.
- Brand Finance: **“Turkey 100-2021”**, (evrimii) <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-turkey-100-2021-full-report.pdf>, 10.10.2021.
- Brand Finance: **“Worlds Strongest Brands-2021”**, (evrimii), <https://brandfinance.com/press-releases/brand-finance-global-500-2021-sber-becomes-worlds-third-strongest-brand>, 11.10.2021.
- Celep, Gökben: **“İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsallaşması ve Piyasa Temelli Perspektifi”**, Beykent Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- elik, Orhan: **“şirket Değerinin Tespiti ve Ortak için önemi”**, (evrimii), <http://www.adaso.org.tr/WebDosyalar/PROF.DR.%20ORHAN%20ELİK-%20şİRKET%20DEğERİNİN%20TESPİTİ%20VE%20ORTAK%20İİN%20ÖNEMİ.pdf>, 15.09.2021.
- Certo, Samuel C.: **Modern Management**, 9th Edition, New Jersey, Pearson Education International, 2003.

- Çifçi, Sertaç/
Kaya, Salim: “Algılanan Marka Değeri, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Düzeyinin, Çalışanların Marka Değerine Etki Farkındalıkları Üzerindeki Etkileri”, **Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, Vol. 8, S.15, 2015, pp. 69-88.
- Çınarlı, İnci: “Risk Toplumu’nda Sorumluluk Kavramı ve Medyanın Risk İletişimindeki Rolü”, **Belirsizlik Toplumunun Krizi**, Ed. By. İnci Çınarlı, İstanbul, Beta Yayınları, 2009, pp. 3-23.
- Çırpan, Hüseyin: “Değer Odaklı Yönetim”, **Çerçeve Dergisi**, S. 49, 2009, pp. 118-126.
- Clifton, Rita: "Brand Valuation: From Marketing Department to Boardroom", **Market Leader**, 2009, pp. s. 51-55.
- Collins, Karen: “**An Introduction to Business v.1.0**”, (Çevrimiçi), <https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-business-v1.0.pdf>, 08.03.2021.
- Conti, Susan/
Hyman, Michael/
Astolfi, Douglas: “**Creating a values-driven organization**”, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/258554765_Creating_a_values-driven_organization, 17.10.2021.
- Cop, Ruziye/
Bekmezci, Mustafa: “Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi”, **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, S. 39, 2008, pp. 247-266.

- Cornelissen, Joep: **Corporate Communications A Guide To Theory and Practise**, UK, SAGE Publications, 2004.
- Dağlı, Serhat: **“Müşteri Deneyimlerinin ve Etnosentrik Eğilimlerinin Marka Değeri Algılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Pilot Araştırma”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora tezi, İstanbul, 2015.
- Dalay, İsmail: **“Yönetimin Tarihsel Gelişimi”**, (Çevrimiçi), <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html>, 12.03.2021.
- Dalay, İsmail: **“Post Modern Teoriler”**, (Çevrimiçi), <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/post-modern-teoriler.html>, 22.03.2021.
- Dinçer, Ömer/ Fidan, Yahya: **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 1996.
- Durukan, Tülin/
Kartal, Cihat: **“Küresel Ekonomilerde Markanın Finansal Değeri Nasıl Belirlenir?”**, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.1, S.1, 2008, pp. 25-32.
- Erdem, Tülin/
Swait, Joffre/
Louviere, Jordan: **“The Impact of Brand Credibility on Consumer Price Sensitivity”**, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 19, Issue 1, pp. 1-19.

- Erdil, T. Sabri/ Uzun, Yeşim: **Marka Olmak**, 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 2010.
- Erdoğan, Fatmanur: **“Friedman Doktrininin Sonu ve İşletmelerin Yeni Rolü”**, (Çevrimiçi), <https://www.ippaworld.com/friedman-doktrininin-sonu-ve-isletmelerin-yeni-rolu/>, 25.10.2021.
- Ertuğrul, Fatmanur: "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S. 31, 2008, pp. 199-223.
- European Institute For Brand Management: **“Aaker’s Brand Equity Model”**, (Çevrimiçi), http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Merkmeerwaarde_ENGELS/s_-_Brand_equity_model_by_Aaker_EN_.pdf, 14.10.2021.
- EY Global: **“Future Consumer Index”**, (Çevrimiçi), https://www.ey.com/en_gl/future-consumer-index, 10.11.2021.
- Farjaudon, Anne Laure/ Abassi, Leyla Jaoued: **“Valeur marketing et valeur financière de la marque: Vers un modèle intégrateur”**, **9th International Marketing Trends Conference**, Venise Italie, 2010, (Çevrimiçi), <https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/5893?locale-attribute=fr>, 30.09.2021.

- Farquhar, Peter H. /
Han, Julia Y. / Ijiri, Yuri: “Brands on The Balance Sheet”, **Marketing Management**, Vol.1, No.1, 1992, pp. 16-22.
- Fayrene Chieng Yew Leh/
Goi Chai Lee: “Customer-Based Brand Equity: A Literature Review”, **International Refereed Research Journal**, Vol. 2, Issue 1, 2011, pp. 33-42.
- Feldwick, Paul: “What is Brand Equity Anyway, and How do You Measure It?”, **Journal of Marketing Research Society**, Vol. 38, No. 2, 1996, pp. 85-105.
- Fombrun, Charles/
Shanley, Mark: “What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy”, **Academy of Management Journal**, Vol. 33, Issue 2, 1990, pp. 233-258.
- Gill, Roger: “Change Management or Change Leadership?”, **Journal of Change Management**, Vol.3, Issue 4, 2003, pp. 307-318.
- Goodman, Michael B.: **Corporate Communication: Theory and Practice**, Albany, SUNY Press, 1994.
- Göksu, Nilüfer Fatma: **Sosyal Medyada İçerik Pazarlaması ve Tüketici Davranışları**, İstanbul, Eğitim Yayınevi, 2001.

- Haigh, David: “**Understanding The Financial Value of Brands: A report prepared for and published in conjunction with the European Association of Advertising Agencies**”, 1999, (Çevrimiçi), <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.8159&rep=rep1&type=pdf>, 12.10.2021.
- Haigh, Richard: “**How We Value the Brands in Our Annual Rankings**”, (Çevrimiçi), <https://brandfinance.com/insights/methodology-brands-annual-rankings>, 07.03.2021.
- Haynes, L: “Corporate Communications Marketing Dossier Positive Vibes”, **Marketing**, 1990, pp. 29-36.
- Henrekson, Magnus/
Eliasson, Gunnar J./
Baumol, William: “An Entrepreneurial Economist on the Economics of Entrepreneurship”, **Small Business Economics**, Vol. 23, No. 1, 2004, pp. 1-12.
- Hurson, C./
Ricci-Xella, N.: “Multicriteria Decision Making and Portfolio Management with Arbitrage Pricing Theory”, **Operational Tools in the Management of Financial Risks**, Ed. By. C. Zopounidis, Boston, Springer, 1998.
- İlik, Sinem: “**Finansal Temelli Marka Değeri Tespiti: Boya Sektörü Üzerinde Uygulama**”, Ankara, Türk Patent Enstitüsü, 2014, (Çevrimiçi), <https://www.teknolojitransferi.gov.tr/TeknolojiTransferPlatformu/resources/temp/660E6299-A0C8-415B-8340->

[C297C48F9849.pdf;jsessionid=717825CFD9EB9DDA85F1EA7887CB4752](https://www.interbrand.com/best-global-brands/2021/C297C48F9849.pdf;jsessionid=717825CFD9EB9DDA85F1EA7887CB4752)), 30.03.2021.

- Interbrand: **“Best Global Brands 2021”**, (Çevrimiçi), <https://interbrand.com/best-global-brands/>, 10.11.2021.
- İslamoğlu, A. Hamdi/
Fırat, Duygu: **Stratejik Marka Yönetimi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.
- Johansson, Catrin: **“Research on Organizational Communication”**, **Nordicom Review**, V. 28, No. 1, 2007, pp. 93-110.
- Kamakura, Wagner A./
Russell, Gary J.: **“Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality with Scanner Data: Implications for Brand Equity”**, Cambridge, Marketing Science Institute, 1991.
- Kandil Göker, İlkut Elif: **“Finansal Açından Marka Değerleme ve Marka Değerinin Hissedar Değeri Üzerine Etkisi: Bist’te İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma”**, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, Kırıkkale, 2014.
- Kara, Sümeyye Nur: **“Sembolik Tüketime Marka Değerine Etkisi ve Marka Değeri Etkinliğinin ve Verimliliğinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma: Otomotiv Sektörü Örneği”**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya 2019.

- Karataş Aracı, Özlem Nilüfer/ Bekci, İsmail: “Bulanık AHP Yöntemi İle Finansal Marka Değerleme Modellerinin Tespiti: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, S. 75, 2017, pp. 31 – 54.
- Karpat Aktuğlu, Işıl: **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004.
- Kasapoğlu, Mehmet: “**Markanın Haczi ve Markanın Değerlemesi**”, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.
- Kaya, Yusuf: “**Marka Değerleme Yöntemleri ve Markaların Mali Tablolara Alınmalarının Etkileri**”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- Kaya, Yusuf: “**Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar**”, Sermaye Piyasası Kurulu Denetleme Dairesi Yeterlik Etüdü, İstanbul, 2002, (Çevrimiçi),
<https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/415>, 12.10.2021.
- Keller, Kevin Lane: **Strategic Brand Management, Building, Measuring and Managing Brand Equity**, Fourth Edition, USA, Pearson Education, 2013.

- Keller, Kevin Lane: “Building Customer-Based Brand Equity: Creating Brand Resonance Requires Carefully Sequenced Brand Building Efforts”, **Interactive Marketing**, Vol.5, No.1, 2003, pp. 7-20.
- Keller, Kevin Lane: “Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, **Journal of Marketing**, Vol. 57, No.1, 1993, p. 1-22.
- Keller's Brand Equity Model: (Çevrimiçi),
<https://www.mindtools.com/pages/article/keller-brand-equity-model.htm>, 07.04.2021.
- Keskin, Hatice Dilara/
Yıldız, Salih: “Tüketicilerin Marka Tercihinde Etkili Olan Faktörler ile Marka İmajının Marka Değeri Üzerindeki Etkileri: Trabzon Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 27, 2010, pp. 239-254.
- Kim, Hong-bumm/
Kim, Woo Gon/ An, Jeong A.: “The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms Financial Performance”, **The Journal of Consumer Marketing**, Vol. 20, Issue 4, 2003, pp. 335 – 351.
- Kitchen, Philip J.: “Was Public Relations a Prelude to Corporate Communication”, **Corporate Communication: An International Journal**, Vol. 2, No.1, 1997, pp. 22-30.

- Knowles, John/
Haigh, David: **“How to Define Your Brand and Determine Its Value, Marketing Management”**, (Çevrimiçi), <https://type2consulting.com/wp-content/uploads/2017/10/T2-AMA-Define-Brand-Value.pdf>, 15.10.2021.
- Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.
- Koçyiğit, Murat/
Salur, M. Nuri: “Stratejik Kurumsal İletişim Aracı Olarak Finansal Halkla İlişkiler: BİST’te Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 31, 2014, pp. 241-250.
- Kotler, Philip: **Marketing Management Analysis Planning and Control**, 9th Edition, Indiana, Prentice Hall, 1999.
- Kotler, Philip/
Keller, Kevin Lane: **Marketing Management**, New Jersey, Prentice Hall International Inc., 2009.
- Kotter, John P./
Heskett, James L.: **Corporate Culture and Performance**, New York, Free Press, 1992.
- KPMG: **“The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting”**, 2017, (Çevrimiçi), <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>, 18.08.2021.

- Krishnan, H. Shanker: "Characteristics of Memory Association: A Consumer Based Brand Equity Perspective", **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 4, Issue 13, 1996, pp. 389-405.
- Larousse Encyclopédie: (Çevrimiçi), <https://www.larousse.fr>, 12.03.2021.
- Lau, Geok/
Lee, Sook: "Consumer's Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty", **Journal of Market Focused Management**, Vol. 4, 1999, pp. 341–370.
- Lindemann, Jan: **The Economy of Brands**, New York, Palgrave Macmillan, 2010.
- Luce, Fernando Bins /
De Oliveira,
Marta Olivia Rovedder: "Reflections about Brand Equity, Brand Value and their Consequences.", **ANPAD Marketing Meeting**, 2012, pp. 1-16, (Çevrimiçi), <https://studyres.com/doc/7933276/1-reflections-about-brand-equity--brand-value-and-their>, 12.11.2021.
- McKinsey&Company: "**Business Functions**", (Çevrimiçi), <https://www.mckinsey.com/business-functions#>, 08.03.2021.
- Melewar, T.C.: "Determinants of Corporate Identity Construct A Review of The Literature", **Journal of Marketing Communications**, Vol.9, No.4, 2003, pp. 195-220.

Mériem, Mennaï/
Ben Rached,
Kaouther Saied:

“Brand Equity Ou Capital – Marque Basé Sur Le Consommateur: Essai De Validation D’une Échelle De Mesure”, **XXIIIème Conférence De L’aims**, Rennes, 2014, (Çevrimiçi), <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/208-brand-equity-ou-capital-marque-base-sur-le-consommateur-essai-de-validation-dune-echelle-de-mesure/download>, 27.10.2021.

Millennials:
The Changing
Landscape of Loyalty:

Crowd Twist Research Report, 2016, (Çevrimiçi), <https://digitalmarketingcommunity.com/wp-content/uploads/2017/08/Generation-Z-VS-Millennials-the-Changing-Landscape-of-Loyalty.pdf>, 11.04. 2021.

Mucuk, İsmet:

Modern İşletmecilik, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2011.

Mumin Ertürk:

İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.

Munteanu, Valentin/
Danaiața, Doina/
Hurbean Luminita/
Bergler, Alice:

“**The Value-Based Management Approach: From The Shareholder Value To The Stakeholder Value**”, (Çevrimiçi), https://www.researchgate.net/publication/273003242_THE_VALUE-BASED_MANAGEMENT_APPROACH_FROM_THE_SHAREHOLDER_VALUE_TO_THE_STAKEHOLDER_VALUE), 07.03.2021.

- Neal, William/
Strauss, Ron: **Value Creation: The Power of Brand Equity**, USA, RR Donnelly- Crawfordsville, 2008.
- Okay, Ayla/
Okay, Aydemir: **Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları**, İstanbul, Der Yayınları, 2012.
- Olivier, Sandra M.: **Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied**, London, Routledge Publications, 2004.
- Öngören, Yasemin: **“Kurumsal İletişim Unsurlarından Finansal Halkla İlişkiler: İMKB Bankacılık Sektöründe Yatırımcı İlişkileri Uygulaması Araştırması”**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 2010.
- Otay Demir, Filiz/
Kırdar, Yalçın: **“Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM”**, **Review of Social, Economic & Business Studies**, C. 7, S. 8, 2007, pp. 293-308.
- Özdemir, Şebnem/
Öncül, Mehmet Sadık: **“Marka Değerleme”**, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.17, S. 2, 2016, pp. 205-224.
- Özer, Ali/
Özer, Nevin: **“Kaynak Temelli Yaklaşım ve Paydaş Yaklaşımı Açısından Entelektüel Sermayenin BIST’deki Çokuluslu İşletmelerin Finansal Performansına Etkisi”**, **BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi**, C. 8, S. 2, 2014, pp. 119-149.

- Pappu, Ravi/
 Quester, Pascale G./
 Cooksey, Ray W.:
 “Country Image And Consumer-Based Brand Equity: Relationship And Implications For International Marketing”, **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, Issue 5, 2007, pp. 726-745.
- Pickton, David/
 Broderick, Amanda:
Integrated Marketing Communications, 2nd Edition, Essex, Prentice Hall, 2005.
- Pitta, Dennis A./
 Katsanis, Lea P.:
 “Understanding Brand Equity For Successful Brand Extension”, **The Journal of Consumer Marketing**, Vol. 12, Issue 4, 1995, pp. 51-64.
- Preskill, Hallie /
 Jones, Nathalie:
A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions, Principeton, 2009, (Çevrimiçi),
<https://folio.iupui.edu/bitstream/handle/10244/683/091022.stakeholder.involvement.fullreport.draft.pdf>,
 16.08.2021.
- Raggio, Randle/
 Leone, Robert:
 “The Theoretical Separation of Brand Equity and Brand Value: Managerial Implications for Strategic Planning”, **Journal of Brand Management**, Vol. 14, Issue 5, 2007, pp. 380–395.
- Ricardo, David:
Değer Üstüne, Trans. By. Yahya S. Tezel, 2005, p. 2. (Çevrimiçi),
https://www.oocities.org/ystezel/articles/ricardo_deger_teorisi.html, 18.11.2021.

- Roll, Martin: “**Brand Valuation: Evolution of a strategic practice**”, (Çevrimiçi), <https://martinroll.com/resources/articles/branding/brand-valuation-evolution-of-a-strategic-practice/>, 03.04.2021.
- Ross, Stephen D.: “A Conceptual Framework For Understanding Spectator-Based Brand Equity”, **Journal of Sport Management**, Vol. 20, Issue 1, 2006, pp. 22-38.
- Salinas, Gabriela: **The International Brand Valuation Manual**, 2nd Edition, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, 2011.
- Salık, Sadettin: “Modern Yönetim Yaklaşımları”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 5, 2001, pp. 1-19.
- Seetharaman, A./ Bin Mohd, Nadzir Zainal Azlan/ Gunalan, S.: “A Conceptual Study on Brand Valuation”, **Journal of Product and Brand Management**, Vol. 10, No. 4, 2001, pp. 243-256.
- Şenyapar, Faruk Gökhan: “**Küreselleşme Sürecinde Değişen İşletme Yönetimi**”, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2008.
- Simms, Chris/ Trott, Paul: “The Perception of the BMW Mini Brand: The Importance of Historical Associations and The Development of a Model”, **Journal of Product and**

Brand Management, Vol.15, Issue 4, 2006, pp. 228-238.

Simon, Carol/
Sullivan, Marry W.: “The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach”, **Marketing Science**, Vol.12, S.1, 1993, pp. 28-52.

Simon, L. Dolan/ Salvador, **Managing by Values**, London, Palgrave Macmillan, Garcia/ Bonnie, Richley: 2006.

Skeat, Walter W.: **The Consice Dictionary of English Etymology**, Chatham, Wordworth Reference, 1993, (Çevrimiçi), https://books.google.com.tr/books?id=aDhG1KL3h00C&pg=PA57&lpg=PA57&dq=brenna+etymology+brand+edu&source=bl&ots=t7xOb08dOo&sig=ACfU3U0qzGtGjUWudpGsCC-9W-wyomIFcQ&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwjCwe3K55vvAhX_CRAIHbZ2Bh8Q6AEwB3oECAgQAw#v=onepage&q=brenna%20etymology%20brand%20edu&f=false), 18.08.2021.

Sørensen, Jesper: “The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Firm Performance”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 47, Issue 1, 2002, pp. 70-91, (Çevrimiçi), <http://web.stanford.edu/~sorensen/culture%20&%20reliability%20provacc.pdf>, 25.11.2021.

- Soto, J. Tatiana: **Methods for Assessing Brand Value: A Comparison Between the Interbrand Model and the Bbdo's Brand Equity Evaluator Model**, Hamburg, Diplomica Verlag, 2008.
- Steyn, Benita: **“Corporate Communication Strategy”**, (Çevrimiçi), <https://www.academia.edu/6589167/2000>, 26.10.2021.
- Taşkın, Çağatan/
Akat, Ömer: “Tüketici Temelli Marka Değerinin Yapısal Eşitlik Modelleme ile Ölçümü Dayanıklı Tüketim Malları Sektöründe Bir Araştırma”, **Tüketim Malları Sektöründe İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.2, 2010, pp.1-16.
- Tayşi, Ceren: **“Marka Değerleme Yöntemleri ve Marka Değerinin Firma Değeri İçerisindeki Yeri”**, Gaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.
- Tiwari, Munish Kumar: "Seperation of Brand Equity and Brand Value", **Global Business Review**, Vol. 11, Issue 3, 2010, pp. 421-434.
- Toksarı, Murat/
İnal, Mehmet Emin: **Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü**, İstanbul, İdeal Kültür ve Yayıncılık, 2012.
- Tooze, Adam: **“The Death of Globalisation Has Been Announced Many Times but This Is A Perfect Storm”**, (Çevrimiçi),

<https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/jun/02/end-globalisation-covid-19-made-it-real>, 20.07.2021.

Top, Seyfi/
Öner, Akın:

“İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **Zonguldak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 7, 2008, pp. 95-108.

Tosun, Kemal:

İşletme Yönetimi (Genel Esaslar), İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No:186, 1987.

Tosun, Kemal:

Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990.

Üçhisarlı, Cemre:

“**Z Kuşağının Sadakati Yok**”, (Çevrimiçi), <https://pazarlamasyon.com/z-kusaginin-marka-sadakati-yok/>, 11.04.2021.

UN Global Compact:

(Çevrimiçi), <https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/>, 24.04.2021.

Uzunoğlu, Ebru:

“**Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışına Göre Değer Yaratma: Bir Model Olarak Değer İletim Sistemi**”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, C.2, S.1, 2007, pp. 11-29.

Wood, Lisa:

“Brands and Brand Equity: Definition and Management”, **Management Decesion**, Vol. 38, No. 9, 2000, pp. 662-669.

- Xu, Jing Bill/
Chan, Andrew:
“A Conceptual Framework Of Hotel Experience And Customer Based Brand Equity: Some Research Questions And Implications”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, C. 22, S. 2, 2010, pp. 174-193.
- Yaraş, Eyyup:
“Tüketicilerin Pazarlama Kararları ve Marka Değeri Algılamalarına Göre Kümeler Halinde İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 19, S. 2, 2005, pp. 349-372.
- Yılmaz, Berna Burcu /
Güzel, Tülay:
“Marka Değerleme ve Önemi: Telif Ücretinden Arındırma Yöntemiyle Bir İnceleme”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Vol. 44, 2012, pp. 141-155.
- Yılmaz, M. Kemal /
Erciş, Aysel:
“Endüstriyel Pazarlarda Kişisel ve Kişisel Olmayan Bilgi Kaynaklarının Marka Değeri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 4, S.2, 2012, pp.27-44.
- Yoo, Boonghee/
Donthu, Naveen/
Lee, Sungho:
“An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 28, Issue 2, 2000, pp. 195-211.
- Yüksel, Ülkü/
Yüksel Mermud, Aslı:
Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi, İstanbul, Beta Yayınevi, 2005.

Zandstra, Elizabeth/
Miyapuram, Krishna/
Tobler, Philippe:

“Understanding Consumer Decisions Using Behavioral Economics”, **Progress in Brain Research**, Vol. 202, 2013, pp. 197-211.

Zyman, Sergio:

Bildiğiniz Pazarlamanın Sonu, Trans. by. İlkey Sevgi Çopur, İstanbul, Mediacat Yayınları, 2000.



EKLER

EK 1: Anket Soru Formu

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz? *

- Kadın
- Erkek
- Diğer

2. Yaşınız? *

3. Eğitim durumunuz? *

- İlkokul mezunu
- Ortaokul mezunu
- Lise
- Lisans
- Yüksek lisans
- Doktora
- Diğer:

4. Medeni durumunuz? *

- Evli
- Bekar

5. Gelir aralığınız? (Evliyseniz eşinizin gelirini de dahil ediniz.) *

- 0 - 2.800 TL
- Asgari Ücret (2.800 - 3.020 TL)
- 3.050 - 4.500 TL
- 4.500 - 6.000 TL
- 6.000 - 10.000 TL
- 10.001 - 15.000 TL

- + 15.000 TL

Covid-19'un Temel Etkileri

6.COVID-19 salgını gelirinizi etkiledi mi? *

- Evet, gelirim azaldı
- Evet, gelirim arttı
- Hayır, etkilemedi

7.Covid-19 salgını günlük market/gıda alışverişlerinizde alım gücünüzü etkiledi mi? *

- Olumlu etkiledi
- Olumsuz etkiledi
- Hayır, etkilemedi

8. Salgın döneminde aşağıda yer alan özelliğe sahip hangi marketleri öncelikle tercih ettiniz? *(Birden fazla seçim yapabilirsiniz.)

- Uygun fiyatlı/ucuz ürün sunan
- İhtiyaçlarımı tam olarak karşılayan
- Daha önceden de satın aldığım ve bildiğim
- Türkiye'de yerli üretim yapan
- Pandemi döneminde bir şekilde benimle temas eden (kampanya veya reklamlarıyla)
- Pandemi döneminde insanlara yardım eden
- Diğer: _____

9.Salgın döneminde gıda alışverişlerinizi yaptığınız marketleri değiştirdiniz mi? *

- Evet, değiştirdim (10.soruya gider)
- Hayır, değiştirmedim (11.soruya gider)

Yeni Market Tercihi

10.Market tercihinizi değiştirdiniz. Peki çoğunlukla hangi marketlerden alışveriş yapmaya başladınız? *

- İndirim marketleri (BİM, A101, Şok vs.) (12.soruya gider)
- Ulusal/Yerel market zincirleri (Migros, CarrefourSA, Happy Center, Pehlivanoglu vb.) (17.soruya gider)

Mevcut Tercihiniz

11. Genellikle hangi marketlerden alışveriş yapıyorsunuz? *

- İndirim marketleri (BİM, A101, Şok vs.) (12.soruya gider)
- Ulusal/Yerel market zincirleri (Migros, CarrefourSA, Happy Center, Pehlivanoglu vb.) (17.soruya gider)

Covid-19 ve İndirim Marketleri İlişkisi

12.Covid-19 sürecinde indirim marketlerini (BİM, A101, Şok vs.) kullanma sıklığınızı tanımlayınız. *

- İlk defa kullandım
- Önceden de gidiyordum, salgın döneminde de tercih ettim
- Salgın öncesinde arada sırada alışveriş yapıyordum artık sürekli kullanıyorum

13.Neden indirim marketlerini (BİM, A101, Şok vs.) tercih ettiniz? (Birden fazla seçim yapabilirsiniz) *

- Kampanyaları nedeniyle
- Stok sorunu yaşanmadı
- Tasarruf amacıyla
- Uygun fiyat
- Temel beklenti ve ihtiyacımı karşılıyor
- İndirim marketlerine güveniyorum
- Reklam ve iletişim çalışmaları beni ikna etti
- Evime en yakın market
- Diğer:

14.Salgın sonrası da indirim marketlerinden (BİM, A101, Şok vs.) alışveriş yapmaya devam edecek misiniz? *

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

15.Salgın döneminde indirim marketinizin (BİM, A101, Şok vs.) tanıtım, kampanya ve reklam çalışmalarına denk geldiniz mi? *

- Hayır
- Evet

16.Bu gördüğünüz kampanya sizin market zincirine karşı bir duygu/düşünce geliştirmenizi sağladı mı? *

- Hayır, beni etkilemedi
- Evet, beni etkiledi
- Reklamlarını görmedim

Covid-19 ve Ulusal Market Markaları İlişkisi

17.Covid-19 sürecinde ulusal market zincirlerini (Migros-Carrefour vs) kullanma sıklığınızı tanımlayınız. *

- İlk defa kullandım
- Önceden de gidiyordum, salgın döneminde de tercih ettim
- Salgın öncesinde arada sırada alıyordum, salgın ile hep satın alıyorum
- Kullanmadım

18.Neden ulusal market zincirlerinden (Migros-Carrefour vb.) alışveriş yaptınız?

(Birden fazla seçim yapabilirsiniz) *

- Reklam ve iletişim çalışmaları beni ikna etti
- Stok sorunu yaşanmadı
- Fiyatlar bütçeme uygun
- Ürün ve marka çeşitliliği için

- Alışkanlığım bu yönde
- Ulusal market zincirlerine güveniyorum
- Diğer:

19.Salgın sonrası da market zincirlerinden (Migros-Carrefour vb.) alışveriş yapmaya devam edecek misiniz? *

- Evet
- Hayır
- Kararsızım

20.Salgın döneminde marketinizin (Migros - Carrefour, vb.) tanıtım, kampanya ve reklam çalışmalarına denk geldiniz mi *

- Hayır
- Evet

21.Bu gördüğünüz kampanya sizin market zincirine karşı bir duygu/düşünce geliştirmenizi sağladı mı? *

- Hayır, beni etkilemedi
- Evet, beni etkiledi
- Reklamları görmedim

Marka İmajının Marka Tercihindeki Rolü

22.Alişveriş yapmıyor olsanız bile, Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna genel olarak “yardım eden” markaları kendi tercih ettiğiniz markalara göre daha itibarlı ve güvenilir olarak mı görüyorsunuz? *

- Evet
- Hayır

23.Alişveriş yapmıyor olsanız bile, Covid-19 ile mücadele sürecinde sağlık çalışanlarına, hastalara ve kamuoyuna genel olarak “yardım eden” market zincirlerini yardım etmeyenlere göre tercih eder misiniz? *

- Evet
- Hayır