



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mehmet BAYIRLI

OTEL İŞLETMELERİNDE MARKA DEĞERİ: ALANYA'DA BİR ZİNCİR OTELDE
UYGULAMA

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2019



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Mehmet BAYIRLI

OTEL İŞLETMELERİNDE MARKA DEĞERİ: ALANYA'DA BİR ZİNCİR OTELDE
UYGULAMA

Danışman

Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Doktora Tezi

Antalya, 2019

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mehmet BAYIRLI'nın bu çalışması jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ (İmza)

Üye : Doç. Dr. F. Özlem GÜZEL (İmza)

Üye : Doç. Dr. V. Rüya EHTİYAR (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Esin YELGEN (İmza)

Tez Başlığı: Otel İşletmelerinde Marka Değeri: Alanya'da Bir Zincir Otelde Uygulama

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 14/01/2019

Mezuniyet Tarihi : 25/01/2019

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Otel İşletmelerinde Marka Değeri: Alanya’da Bir Zincir Otelde Uygulama” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Mehmet BAYIRLI





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Mehmet BAYIRLI
Öğrenci Numarası	20108610108
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Doktora
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (X) Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ
Tez Başlığı	Otel İşletmelerinde Marka Değeri: Alanya'da Bir Zincir Otelde Uygulama
Turnitin Ödev Numarası	1067466379

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 196 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 23/01/ 2019 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 6

alıntılar dahil % 12'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

...../...../.....

(imzası)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	v
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR.....	x
ÖNSÖZ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI

1.1. Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi	1
1.2. Marka Kelimesinin Kökeni ve Sözlük Tanımı	4
1.3. Marka Tanımları	5
1.3.1. Pazarlama Açısından Marka Tanımları	6
1.3.2. Hukuki Açıdan Marka Tanımları	12
1.4. Marka –Ürün Karşılaştırması.....	12
1.5. Marka Olmanın Önemi	13
1.6. Markanın Faydaları.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

MARKA DEĞERİ KAVRAMI, MARKA DEĞERLEMESİ VE MARKA DEĞERLEMESİNE DAİR KONULAR

2.1. Marka Değeri ve Marka Özvarlığı.....	22
2.2. Marka Değerinin Tarihi	23
2.3. Marka Değerlemesinin Önemi	24
2.4. Marka Değerlemesinin Kullanım Alanları.....	25
2.5. Marka Değerlemesini Kimler Yapar?	26
2.6. Marka Değerinin Ölçülmesi.....	28
2.6.1. Tüketici Temelli Marka Değeri	30
2.6.2. Finansal Marka Değeri	33
2.6.2.1. Maliyet Tabanlı Yaklaşımlar	33
2.6.2.1.1. Markayı Oluşturma İçin Yapılan Fiili Maliyetler	34
2.6.2.1.2. Yerine Koyma Maliyeti	34
2.6.2.1.3. Yeniden Üretme/Yeniden Yaratma/Kopyalama Maliyeti	34

2.6.2.1.4. Markaya Atfedilen Harcamaların Sermayeleştirilmesi	35
2.6.2.2. Piyasa Tabanlı Yaklaşımlar	35
2.6.2.2.1. Satış İşlemleri Karşılaştırması	36
2.6.2.2.2. Telif Tasarrufu Yöntemi (Royalty Savings).....	37
2.6.2.3. Gelir Tabanlı Yaklaşımlar.....	37
2.6.2.3.1. Fiyat Primi (Price Premium)	37
2.6.2.3.1.1. Birleşik (Konjoint) Analiz	39
2.6.2.3.1.2. Hedonik Analiz	39
2.6.2.3.2. Teliften Tasarruf Yöntemi.....	40
2.6.2.3.3. Talep Değişkenleri / Marka Gücü Analizi.....	42
2.6.2.3.4. Rakiplerle Brüt Kâr Marjı Karşılaştırması	42
2.6.2.3.5. Rakiplerle Faaliyet Kârı (Fvök - Faiz Ve Vergiler Öncesi Kâr) Karşılaştırması	43
2.6.2.3.6. Markasız Ürün İle Teorik Kâr Karşılaştırması	44
2.6.2.3.7. Kıstas Şirketi İle Nakit Akımı Veya Gelir Farkı Karşılaştırması.....	44
2.6.2.3.8. Ek Nakit Akımlarının Şimdiki Değeri.....	45
2.6.2.3.9. Serbest Nakit Akımlarından Marka Dışındaki Varlıkların Getirisini Çıkarılması.....	45
2.6.2.3.10. Fazla Kazançlar	45
2.6.3. Karma Marka Değerleme Yöntemleri	46
2.6.3.1. BBDO	46
2.6.3.1.1. Marka Değeri Değerlendirme Sistemi™ - Mdds (Brand Equity Evaluation System®, Bees)	46
2.6.3.1.2. Marka Değeri Değerlendiricisi™ - Mdd (Brand Equity Evaluator®, Bee):	48
2.6.3.1.3. Muhasebe İçin Marka Değeri Değerleme™ - MMDD (Brand Equity Valuation For Accounting®, BEVA):	50
2.6.3.2. Brand Finance	52
2.6.3.2.1. Brand Finance Hak Bedeli Yöntemi.....	54
2.6.3.2.2. Brand Finance Ekonomik Fayda Yöntemi:	55
2.6.3.3. Interbrand.....	59
2.6.3.3.1. Interbrand Çarpan Yöntemi (Multiplier Model):	62
2.6.3.3.2. Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akımı Yöntemi (Discount Rate Model)	64

2.6.3.4. Millward Brown Optimor	70
2.6.3.5. Hirose Yöntemi.....	73
2.6.3.6. Venture Republic	79
2.7. Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırılması	81
2.7.1. Kullanılan Yaklaşım Göre Marka Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırması	81
2.7.2. BBDO'ya göre Marka Değeri Yöntemlerinin Sınıflandırması.....	83
2.7.3. Kökenlerine Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması	84
2.7.4. Diğer Marka Değerlendirme Sınıflandırmaları	85
2.8. Dünyada Marka Değeri Trendleri	92
2.9. Turizmde Marka Değeri Araştırmaları	93
2.10. Türkiye'de Marka Değeri	95
2.11. Konaklama Sektöründe Markalar	97
2.12. Marka Değerlemede Finansal Konular	98
2.12.1. Serbest Nakit Akımlarının Ölçülmesi.....	98
2.12.2. İndirgenmiş (İskonto Edilmiş) Serbest Nakit Akımları.....	99
2.12.2.1. Özsermaye Serbest Nakit Akımı.....	100
2.12.2.2. Şirketin Serbest Nakit Akımı	101
2.12.2.3. Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti	101
2.12.3. Ekonomik Katma Değer Yöntemi	102
2.12.4. Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli (Capital Assets Pricing Model- CAPM)	103
2.13. Marka Değerlemesinin Muhasebeleştirilmesi.....	103
2.14. Marka Değerleme Standartlar	104
2.15. Marka Değerlemeye Yapılan Eleştiriler	105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEÇİLEN YÖNTEMLERLE ÖRNEK MARKA DEĞERLEME UYGULAMASI VE YENİ BİR YÖNTEM ÖNERİSİ VE ZİNCİR BİR OTELDE UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	107
3.2. Araştırmanın Süreci	108
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar	112
3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	112
3.5. Araştırma konusu şirket hakkında bilgiler	124

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi	126
3.6.1. Finansal Analiz	126
3.6.2. Anket Verilerinin Analizi	127
3.6.3. Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akım Yöntemi	133
3.6.4. Brand Finance Teliften Kurtulma Yöntemi:.....	136
3.6.5. Hirose Yöntemi ile Marka Değerlemesi	138
3.6.6. Marka Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	140
3.7. Konaklama İşletmeleri için yeni bir Marka Değeri Modeli önerisi.....	143
3.8. Konaklama İşletmeleri için Marka Değeri Yönteminin Uygulanması	145
SONUÇ	148
KAYNAKÇA.....	152
EK 1- MARKA DEĞERLEME YÖNTEMLERİ LİSTESİ	165
EK 2- LİTERATÜR TARAMASI İÇİN ATILAN ŞABLON ELEKTRONİK POSTA ÖRNEKLERİ.....	167
EK 3- MARKA DEĞERLEMESİ ÇALIŞMASI MÜLAKAT SORULARI	168
EK 4 – DELFI YÖNTEMİ 1. TUR SORULARI	169
EK 5- DELFI YÖNTEMİ 2. TUR ANKETİ	175
EK 6- INTERBRAND MARKA ROLÜ ENDEKSİ SORULARI	180
EK 7- ‘X OTEL’ INTERBRAND MARKA GÜCÜ SKORU DEĞERLENDİRMESİ..	181
EK 8– X OTEL BRAND FINANCE MARKA GÜCÜ SKORU	184
EK 9- X OTEL İNTERNET PUANLARI TOPLAMA ŞABLONU	186
EK 10- X OTEL MARKA GÜCÜ SKORU	188
EK 11- ARAŞTIRMA ANKETLERİ (İNGİLİZCE –ALMANCA)	190
EK 12- X OTELLERİNDE YAPILAN MÜLAKAT KATILIMCILARI HAKKINDA BİLGİLER	194
ÖZGEÇMİŞ	195

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Marka Üretim Modeli.....	11
Şekil 1.2 Tüketici Satın Alma Süreci	18
Şekil 2.1 Marka Değeri ve Marka Özvarlığı Farkı	22
Şekil 2.2 Stratejik Marka Yönetimi	25
Şekil 2.3 Marka Değerlemesi Yapan Gruplar	27
Şekil 2.4 Marka Değerlemesi Yapan Gruplar	28
Şekil 2.5 Marka Değeri Konusundaki Bakış Açıları	29
Şekil 2.6 Aaker Marka Özvarlığının Değer Yaratma Süreci.....	31
Şekil 2.7 Keller Tüketici Temelli Marka Değeri Modeli	32
Şekil 2.8 BBDO BEES Modeli	47
Şekil 2.9 BBDO BEE Modeli.....	48
Şekil 2.10 BBDO BEE Finansal Tablolar	50
Şekil 2.11 BBDO BEVA Modeli	51
Şekil 2.12 Brand Finance Hizmetleri	53
Şekil 2.13 Brand Finance Hak Bedeli Marka Değeri	54
Şekil 2.14 Brand Finance Ekonomik Fayda Yöntemi	56
Şekil 2.15 Interbrand Marka Değer Zinciri	61
Şekil 2.16 Interbrand Marka Değerleme Metodolojisi	65
Şekil 2.2.17 Marka Rolü Endeksi.....	67
Şekil 2.18 Milward Brown Marka Değerleme Süreci	71
Şekil 2.19 BBDO Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması ve Karakteristik Özellikleri	83
Şekil 2.20 Kökenlerine Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması	84
Şekil 2.21 Brand Finance 2008-2018 Marka Değeri Listelerinde Ülke Yüzdeleri	93
Şekil 3.1 Araştırma Süreci.....	108
Şekil 3.2 Delfi Yöntemi İş Akış şeması	115
Şekil 3.3 X Otelleri Genel Organizasyon Şeması.....	124
Şekil 3.4 X Oteli Birim Organizasyon Şeması	125
Şekil 3.5 Yöntemlerin Tutarlılık Derecesi.....	143
Şekil 3.6 Konaklama İşletmelerinde Hak Bedeli İle Marka Değerlemesi.....	145

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Milattan Önce Marka Tarihi.....	1
Tablo 1.2 Milat Sonrası Endüstri Devrimine Kadar Olan Dönemde Marka Tarihi	2
Tablo 1.3 Endüstri Devrimi Sonrası Olan Dönemde Marka Tarihi	3
Tablo 1.4 Tarihi Türk Markaları.....	4
Tablo 1.5 Marka Modelleri.....	7
Tablo 1.6 Brand Finance 2018 Marka Değeri Listesi	13
Tablo 1.7 Dünya Bankası 2017 Gayri Safi Milli Hâsıla Sıralaması.....	14
Tablo 1.8 Marka Değerinde ilk 500 İçerisinde Ülkelerin Marka Sayısı ve Değeri Bakımında Sıralaması	14
Tablo 1.9 2016 Yılı Samsung ve Vestel Ekonomik Verileri Karşılaştırması.....	15
Tablo 1.10 Türk Firmalarının Başlıca Satın Almaları	16
Tablo 1.11 Marka Performansı Finansal Performans İlişkisi	19
Tablo 2.1 BBDO Marka Yönetiminin 5 Seviyeli Modeli	52
Tablo 2.2 Brand Finance Marka Riski Hesaplaması	58
Tablo 2.3 Brand Beta™ Puanlama	58
Tablo 2.4 Brand Finance Marka Dereceleri	59
Tablo 2.5 Interbrand Modeli Marka Gücü Analizi.....	63
Tablo 2.6 Interbrand Marka Gücü Değerlendirme Kriterleri	68
Tablo 2.7 Interbrand Marka Gücü Faktörleri	69
Tablo 2.8 Interbrand Modeline Göre MGS, İskonto Oranı ve Çarpan İlişkisi.....	70
Tablo 2.9 Hirose Yöntemi Marka Değerleme Örneği	78
Tablo 2.10 Venture Republic Marka Değeri Modeli.....	79
Tablo 2.11 Kullanılan Yaklaşım Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması	82
Tablo 2.12 Diğer Marka Değerleme Sınıflandırmaları	85
Tablo 2.13 Marka Değerleme Yöntemleri Genel Sınıflandırma	86
Tablo 2.14 Marka Gücü Analizine Göre Sınıflandırma	88
Tablo 2.15 Turizmde Tüketici Temelli Marka Değeri Konusunda Çalışmalar.....	94
Tablo 2.16 Otus Otel Marka Değeri Veritabanı Boyutları	95
Tablo 2.17 Brand Finance 2010-2018 Türkiye Listesi.....	96
Tablo 2.18 Brand Finance 2018 Sektörel Marka Değeri Dağılımı.....	96
Tablo 2.19 Brand Finance 2018 En Değerli Otel Markaları	97
Tablo 2.20 Türkiye'de Bulunan Yerli ve Yabancı Zincir Oteller	98

Tablo 2.21 Şirketlerde Nakit Hareketleri	99
Tablo 3.1 Interbrand 1. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo	116
Tablo 3.2 Brand Finance 1. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo	118
Tablo 3.3 Interbrand 2. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo	119
Tablo 3.4 Brand Finance 2. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo	122
Tablo 3.5 Güvenilirlik Analiz Sonuçları	123
Tablo 3.6 X Otelleri SWOT Analizi.....	125
Tablo 3.7 Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Otel Tercihindeki Bilgi Kaynakları.....	127
Tablo 3.8 Milliyetlerine Göre Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel Tercihindeki Bilgi Kaynakları	128
Tablo 3.9 Ölçeğin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları	132
Tablo 3.10 Korelasyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 3.11 Konaklama İşletmelerinde Interbrand Marka Rolü Endeksi Skoru	134
Tablo 3.12 X Otelleri Interbrand Marka Gücü Skoru	135
Tablo 3.13 X Otelleri EVA Analizi.....	136
Tablo 3.14 X Otelleri Marka Değeri Hesaplanması	136
Tablo 3.15 X Otelleri Brand Beta Tablosu.....	137
Tablo 3.16 X Otel Brand Finance Hak Bedeli Marka Değeri	138
Tablo 3.17 Hirose PD, LD ve ED Hesapları	138
Tablo 3.18 X Otel Hirose Marka Değeri	139
Tablo 3.19 Interbrand ve Brand Finance Sıralamaları arası Korelasyon	140
Tablo 3.20 Interbrand ve Brand Finance 2018 listeleri değerler arası korelasyon.....	141
Tablo 3.21 Interbrand, Brand Finance ve Hirose Yöntemleri Özeti	141
Tablo 3.22 Interbrand, Brand Finance ve Hirose Karşılaştırması	142
Tablo 3.23 Turizmde Marka Gücü Değerlendirme Kriterleri	144
Tablo 3.24 X Otel Ekonomik Katma Değer Analizi	146
Tablo 3.25 Marka Gücü Skoru	146
Tablo 3.26 X Otel Marka Değeri.....	147

ÖZET

Dünya üzerindeki her bir bölgenin küreselleşme sonucu yıkıcı bir rekabete maruz kaldığı günümüzde, bireyler ve şirketler bu rekabet ortamında avantaj sağlamak için gayret göstermektedirler. Güçlü bir markaya sahip olmak bu rekabet ortamında şirketler için sürdürülebilir bir avantaj sağlamaktadır. Şirketler, güçlü bir markaya sahip olmak için iki yoldan birini izlemektedirler. Bu yollar, stratejik marka yönetimi ile kendi markalarını güçlendirmek veya piyasadaki güçlü markaları satın alma ve birleşme faaliyetleri ile bünyesine katmaktır. Her iki yöntem için marka değerlemesi kritik bir öneme sahiptir.

Marka değerlemesi şirketler için satın alma ve birleşmelerde bir kılavuz olarak yol göstermektedir. Dönemsel olarak yapılan marka değerlemeleri, şirketin pazarlama faaliyetlerinin uzun vadeli sonuçlarını gözlemlemek adına kullanılabilecek önemli bir stratejik araçtır. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde marka değerinin etkin bir biçimde nasıl ölçülebileceğini tespit etmektir. Nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanıldığı için araştırma karma yöntem olarak tasarlanmıştır. Araştırmada örnek vaka yöntemi kullanılarak gerçek bir vaka üzerinde piyasada kullanılan yöntemler arasından seçilen üç tanesi (Interbrand, Brand Finance, Hirose) ile şirketin marka değeri ölçülmüştür. Çalışmada örnek vaka uygulaması süresince elde edilen bilgi ve tecrübelerin ışığında kullanılan yöntemler, kendi aralarında karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Son olarak, konaklama işletmelerine uygun bir yöntem geliştirerek, bu yöntemin uygulaması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Marka değerlemesi, Marka Değerleme Yöntemleri, Brand Finance, Interbrand, Hirose.

SUMMARY
BRAND VALUATION IN HOTEL INDUSTRY: APPLICATION IN A CHAIN
HOTEL IN ALANYA

Nowadays, each institution on Earth is subject to a destructive competition because of globalization. Individuals and companies strive to take advantage of this competitive environment. Having a strong brand provides a sustainable advantage for companies in this competitive environment. Companies have one of two ways to have a strong brand. Companies either strengthen their own brands with strategic brand management or incorporate strong brands in the market through purchasing and merging activities: Brand valuation is critical for both method:

Brand valuation guides companies in acquisitions and merger: Periodic brand valuations are an important strategic tool that can be used to monitor the long-term results of the company's marketing activities: The purpose of this study is to determine how brand value can be measured effectively in the accommodation industry. Since qualitative and quantitative research methods are used together, research is designed as a mixed method. In this study the brand value of the case company was measured with three (Interbrand, Brand Finance, Hirose) methods, which were selected among the methods used in the market, by using the case study method.

The methods used in the study were evaluated as comparative among themselves in the light of the knowledge and experiences obtained during the case study. Finally, the new method, which is a suitable method for accommodation businesses, has been created and applied by the author during the research.

Keywords: Brand Valuation, Brand Valuation Methods, Brand Finance, Interbrand, Hirose

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın konu seçiminden son noktasına kadar her konuda çok değerli bilgi ve tecrübelerini esirgemedi paylaşan ve her aşamada beni destekleyen değerli danışmanım Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitemde yer alan ve çalışmanın şekillenmesinde katkıları bulunan Doç. Dr. Olgun KİTAPÇI ve Doç. Dr. Fatma Özlem GÜZEL hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim. Çalışma esnasında her konuda yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Güneş YILMAZ'a ve Dr. Engin ÜNGÜREN'e, çalışmanın uygulanması esnasında sektördeki paydaşlara ve sektörel bilgilere ulaşmakta çok değerli katkıları bulunan Abdullah YÜKSEK'e teşekkür ederim. Tezin finansal kısımlarında desteklerini esirgemeyen Dr. Esin Yelgen'e ve tezin kontrolünde emeği bulunan çalışma arkadaşım Bekir Çınar'a teşekkür ederim. Son olarak bütün süreç boyunca beni destekleyen çok sevgili eşim Şükran'a, oğlum İbrahim'e, bütün aileme ve dostlarıma şükranlarımı sunarım.

Mehmet BAYIRLI

Alanya, 2019

ÖNSÖZ

“Ölçemediğin bir şeyi yönetemezsin.”

Peter Drucker

Marka kavramı ülkemizde üzerine çok konuşulan ama bu konuda tatmin edici bilgi sahibi uzman sayısının az olduğu bir konudur. Hemen herkesin kabul ettiği bir şey var ki küresel boyutta marka fakiri bir ülkeyiz. Bilindiği üzere küresel markaların milleti olmaz, ama her markanın en azından doğduğu vebüyüdüğü bir ülke mevcuttur. Küresel markalar incelendiğinde bölümünün tarihi 100 yıllara dayanırken bir bölümünün tarihi ise sadece birkaç sene öncesine uzanmaktadır. Küreselleşme sonucunda üretim faktörleri gelişmiş ülkelerden ham madde, enerji ve emeğin ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelere doğru kaymış ve bunun sonucunda dünya iç içe geçmiş coğrafik üretim bölgeleri (küresel değer zincirleri-globalvalue chains) haline gelmiştir.

Friedman (2006), küreselleşme sonrası durumu “Dünya Düzdür” diyerek özetlerken; Dicken (2007: 17) bu durumu “Coğrafyanın sonu, mesafelerin ölümü” şeklinde ifade etmektedir. Friedman, Hindistan’a yapmış olduğu gezide Batılı büyük şirketlerin dış kaynak kullanımı vasıtasıyla oluşturmuş oldukları üretim ekosisteminin yenedünya düzenini oluşturduğunu iddia etmiştir. Bu yenedünya düzeninde artık bilgiye ve eğitime ulaşımın (teknolojik gelişmeler sonucunda) kolaylaşmasından dolayı, dünyanın değişik coğrafi bölgelerinden insanların dünya üzerinde rekabete katıldığını tespit edilmiştir. Küresel firmaların tüm dünyadaki çağrı merkezlerini İngilizce konuşan ve iyi eğitilmiş genç nüfustan faydalanmak adına Hindistan’a taşıdığı; buna ilave olarak Amerikan Hastanelerinin çekilen MR ve röntgen filmlerini Hindistan’a göndererek oradaki doktorlara yorumlattığı hatta ve hatta Amerikalı muhasebecilerin müşterilerinden aldığı defter kayıtlarını Hindistan’daki meslektaşlarına göndererek vergi beyannamelerini onlar tarafından hazırlanmasına olanak sağladığını gözlemlenmektedir. Meydana gelen bu gelişmeler bize dünyadaki üretim faktörlerinin yer değiştirmesi sonrası, hareket etmesi doğası gereği (hizmet sektörünün özellikleri: dokunulmazlık, ayrılmazlık, değişkenlik, dayanıksızlık ve sahip olunamama) zor gözüken servis sektörünün de hızlı bir şekilde Asya’ya doğru kaydığı ve yakın gelecekte dünya üzerindeki her bireyin ve her işletmenin Asya’dan gelecek olan rekabet dalgasına yakalanacağı gerçeğini yüzümüze vurmaktadır.

“Her geçen gün yeni aktörlerin (ülkeler, firmalar ve çalışanlar) dâhil olduğu küresel rekabet ortamında nasıl başarılı olabiliriz?”. Bu soruyu günümüzde her devlet başkanı, her

firma yöneticisi, her akademisyen hatta her bir birey kendisine sormakta ve gelecekte ülkelerini, firmalarını veya kendilerini bu rekabet ortamında başarılı kılacak, ayakta tutacak stratejileri ve taktikleri araştırmaktadırlar. Tüm dünyayı saran bu rekabet rüzgârında ayakta kalabilmek, bu durumu avantaja çevirebilmek için marka yönetimi en önemli birkaç stratejiden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Marka değerlemesi, hem stratejik marka yönetiminde aktif olarak kullanılan, hem de şirket alım-satımlarında kullanılan önemli bir araçtır. Ölçülemeyen bir şeyin, yönetilemeyeceği gerçeği ile başarılı bir marka yaratmak için sürekli olarak (dönemsel) yapılan marka değerlemesi yöneticiler için yol gösterici bir rehber işlevi görmektedir.

Bu çalışmanın amacı marka değerlemesi konusunda detaylı literatür taraması ve örnek uygulama yaparak marka değerlemesi konusunun anlaşılmasını sağlamaktır. Yapılacak uygulamada üç farklı yöntem kullanılarak, bu üç yöntemin benzerliklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak hedeflenmektedir. Uygulama neticesinde edilen tecrübeyle konaklama işletmelerine uygun yeni bir yöntem geliştirerek, bu yöntemin uygulamasının yapılması hedeflenmiştir. Araştırmanın yazımında olabildiğince sade bir anlatım dili benimseyerek, hem akademik hem de sektörel aktörlerin faydalanması beklenmektedir. Özellikle marka değerlemenin, pazarlama, muhasebe ve finans içeren multidisipliner yapısı konunun zor anlaşılmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada yapılan örnek vaka yöntemi ile bu zor konunun okuyucu tarafından daha iyi anlaşılabilmesi düşünülmüştür.

Marka değerinin ölçülmesi konusunda literatür taraması yapılırken konunun daha etkin ve başarılı bir biçimde anlaşılabilmesi için öncelikle marka kavramının ve markayı oluşturan unsurların detaylı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir, bu yüzden literatür incelemesi parçadan bütüne gidilen bir yaklaşım benimsenmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde, marka kavramı incelenmiştir. Bu bölümde, markanın tarihsel gelişimi, marka kavramının etimolojisi, literatürdeki marka tanımları, ürün-marka ayrımı, markanın önemi ve markanın faydaları incelenmiştir.

İkinci bölümde öncelikle marka değeri kavramı, marka değeri tarihi, marka değerlemesinin önemi, marka değerlemesinin kullanım alanları ve marka değerlemesini kimlerin yaptığı, marka değerlemesi yöntemleri ve son olarak marka değerlemesine dair konular ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, önce seçilen üç marka değerlendirme yöntemiyle (Interbrand, Brand Finance ve Hirose) örnek vaka üzerinden uygulama yaparak marka değeri ölçülmüştür. Daha sonra kullanılan bu üç yöntemin karşılaştırmalı analizi yapılarak, yöntemlerin güçlü ve zayıf yönleri incelenmiştir. Son olarak bir yöntem geliştirilerek, vaka

üzerinde uygulaması yapılmıştır. Son bölümde marka değeri konusunda genel bir değerlendirme yapılarak, konu ile ilgili geleceğe yönelik tartışma konuları incelenmiş ve bu şekilde araştırma neticelenmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI

1.1. Marka Kavramının Tarihsel Gelişimi

Marka kavramını anlayabilmek için marka olgusunun ortaya çıkışını ve tarihsel gelişimini incelemek gerekmektedir. Birçok insan markalama fikrinin İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi sonrası endüstriyel çağın başlaması ile ortaya çıktığını ve buradan da diğer Avrupa ülkelerine ve yeni kıta Amerika’ya geçtiğini düşünmektedir. Markalama kavramının ortaya çıkışı, sanılanın aksine Sanayi Devriminden çok eskiye dayanmaktadır. Bazı kaynaklarda milattan önce 5000 yıllarında mağara duvarlarına yapılan çizimler ve çömleklerin üzerine yapılmış olan resimlerin marka olgusunun ilk örnekleri olduğu varsayılmaktadır (Çakırer, 2013). Bazı kaynaklarda milattan önce Eski Mısır uygarlığında piramitlerin taşlarının üzerinde karşımıza çıkan sembollerin o taşların üreticilerinin simgeleri olduğu ve bunun tarihte ilk marka örneği olduğu iddia edilmektedir (Avcılar ve Varinli, 2013: 47).

Tablo 1.1 Milattan Önce Marka Tarihi

Dönem	Milattan Önce Marka Örnekleri
M.Ö 5000	Mağara duvarlarında bulunan bizon figürleri mağaranın sahipliğini belirtiyordu. Benzer figürler aynı deneme ait çömleklere çıktı.
M.Ö 3500	Mezopotamya menşeli ürünler silindirik mühürlerle damgalanıyordu.
M.Ö 3000	Mısır’da I. Hanedan dönemine ait tuğla, çanak ve taşlarda sahiplik bildiren işaretler bulunuyordu.
M.Ö 2000	Yunanistan’da damgalanmış çömlekler kullanıldı.
M.Ö 300- Milat	Roma İmparatorluğunda kayıtlı marka kullanımı başladı ve döneme ait damgalı tuğlalar bulundu.

Kaynak: <http://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tminindex.html>, (erişim tarihi: 20.02.2017).

Milattan önce 3500 yıllarında, birçok farklı bölgedeki pazar yerlerinde Mezopotamya malları üzerlerine basılan silindir mühürlerden ayırt edilebiliyordu; benzer şekilde milattan önce 6. Yüzyılda Babil’li tüccarlar ve zanaatkarlar iş yerlerinin kapısının üzerine faaliyet kollarını ve kişisel ayırt edici işaretlerini bir nevi amblemlerini asmaktaydılar (Dall’ Olmo ve Chernatony, 2000). Milattan önce 2. Yüzyılda Antik Yunan’da yaşamış zeytinyağı üreticileri ürünlerinin tanınmasını sağlamak için üzerinde kendilerine özgü işaretlerle damgaladıkları özel seramik küpler kullanmışlardır (Çakırer, 2013: 3). Antik Yunanda köleler ve suçlular

vücutlarına yapılan bazı işaretlerle damgalanmaktaydılar. Köleler, Yunanca köle anlamına gelen “duolos” kelimesini simgeleyen delta (δ) ile damgalanırken, Roma İmparatorluğunda hırsızlar ve kaçak köleler fur (hırsız) ve fugitivus (kaçak) kelimelerini simgeleyen “F” harfi ile damgalanıyorlardı (Halsey ve Friedman, 1984: 474).

Milattan sonra 5. Yüzyılda din adamı Aziz Augustine’in yazmış olduğu eserlerde, günümüzdeki çağdaş marka kuramının temelleri olan, bir markayı değerli kılan işlevsel fayda ve psikolojik fayda unsurları kullanılmaya başlamıştır (Engin, 2016). Bu konuda M.S 15.yüzyılda gene bir din adamı olan San Bernardino’nun eserinde; bir malın işlevsellik (Lat. Virtuositas), kıtlık (Lat. Raritas) ve psikolojik fayda (Lat. Complacibilitas) ekseninde değerlendirilerek tüccarlar tarafından fiyatlandığı tespit edilmiştir (Engin, 2016).

Orta çağda Fransa Kraliyet ailesi çamaşırlarına özel motifler koyarken, gene aynı dönemlerde esnaf loncaları da yapmış olduğu ürünlere motif ve simgeler koymaktaydı. Bahsedilen örneklerden birincisinde motiflerle hedeflenen o malın aidiyetini belirtmekken ikincisinde ise insanların satın aldıkları malı beğenirlerse tekrar alabilmeleri, o malı tavsiye edebilmeleri veya tam tersi memnun olmadıkları zaman da şikâyet edebilmelerine imkân sağlamaktır (Tablo 1.2). 13. Yüzyılda Avrupa’da markaların haklarını koruma altına alan “Emirnameler” düzenlenmeye başlamıştır (Çakırer, 2013: 4). 16. Yüzyılın başlarında Amerikan viski üreticileri tahta varillerin üzerlerine marka isimlerini yakma yöntemiyle damgalayarak bu sektörde markalaşmayı başlatmış oldular (Aaker, 1993: 9; Akın ve Avcılar, 2007: 39).

Tablo 1.2 Milat Sonrası Endüstri Devrimine Kadar Olan Dönemde Marka Tarihi

Dönem	Tarihi Olaylar
12. Yüzyıl	Ticari loncalar marka kullanımına başladı.
13. Yüzyıl	Zil üreticileri marka kullanımına başladı. İtalya’da ilk kez filigran (Bazı kâğıtların dokusunda bulunan ancak aydınlığa tutulduğunda görülen çizgi, resim, yazı vb.) kullanıldı.
1266	İlk İngiliz marka kanunu kabul edildi: Fırıncı Marka Kanunu. Fırıncılar ekmeklerine damga veya şekil kullanarak markaladı.
1365	Bıçak üreticileri Londra’da marka koruma hakkı elde ettiler. Bunun için markalarını belediye ofisine tescil ettirmeleri gerekmekteydi.
1373	Şişe üreticilerine ürünlerini damgalama zorunluluğu getirildi.
1452	Marka üzerine ilk dava örneği: Dul bir kadın eşinin markasını sürdürme hakkı elde etti.
15. - 16. yüzyıl	Marka adedi giderek artıyor buna mukabil bu konudaki yasalar daha sıkılaştırılıyor.
1618	İlk marka ihlali davası: Ucuz ürünler üreten bir giyim firması lüks ürünler üreten bir firmanın marka ismini kullanarak marka kanunu ihlal etti. Bu dava orta çağın basit marka anlayışından modern zamanların ticari marka anlayışına geçiş noktası sayılmaktadır.

Kaynak: <http://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html>, (erişim tarihi: 20.02.2017).

Orta çağ dönemi boyunca marka kullanımında büyük bir değişim sağlandı; daha önceleri markalar sadece tüketicinin ürünü ayırt etmesi için kullanılan bir araç iken, zaman içinde kullanım alanı genişleyerek üreticiye hem sorumluluk yüklerken hem de koruma sağlar duruma gelmiştir. Marka konusunda önemli dönüm noktalarından biri de 1791 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin üçüncü başkanı olan Thomas Jefferson’un kendisinin kaleme almış olduğu Amerikan Bağımsızlık Bildirisi’nin ticaret ile ilgili olan kısmına “Marka Tescili” konusunu ekleyerek; ihraç edilen Amerikan mallarını Anayasa güvencesi altına almasıdır, bunun sonucunda ülke içinde satılan ürünler ise her eyaletin kendi yasaları ile güvence altına alınmıştır. (<http://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html>, erişim tarihi: 20.02.2017) (Tablo 1.3). 18. Yüzyılda ardı ardına Avrupa ülkeleri de marka kanunlarını yürürlüğe sokmaya başlamışlardır. 1857 yılında Fransa, “Fabrika ve Ticaret Markaları Kanunu” kabul ederken, 1862 yılında aynı yasa Birleşik Krallık (İngiltere)’da yürürlüğe girmiştir (Çakırer, 2013: 4).

Tablo 1.3 Endüstri Devrimi Sonrası Olan Dönemde Marka Tarihi

Dönem	Tarihi Olaylar
1791	Amerika Başkanı Jefferson’ın tavsiyesiyle Amerikan Anayasasına marka ile ilgili güvence konuldu.
1850-1860	Sırasıyla Fransa ve Birleşik Krallıkta (UK) Marka Tescil kanunları yürürlüğe girdi.
1872	Amerika marka ve patent resmi tescil gazetesi yayın hayatına başladı.
1883	Paris Konvansiyonu ile ilk kez marka hakları uluslararası korunmaya başladı.
1887	Coca Cola ilk tonik içecek markası olarak tescil edildi.

Kaynak: <http://www.lib.utexas.edu/engin/trademark/timeline/tmindex.html>, (erişim tarihi: 20.02.2017).

Marka konusunda uluslararası dönüm noktalarından biri de 1883 yılında Sınâi Mülkiyet haklarını korumak için imzalanan “Paris Konvansiyonu” anlaşmasıdır. Bu anlaşmaya dâhil olan 11 ülke attıkları imzalarla ticari markaların uluslararası tanınırlığını ve korunmasını mümkün kılmış oldular. 1883 tarihinde Paris’te yapılan bu anlaşma sonrası taraf ülkeler birçok defa bir araya gelip kapsamını genişletmiş ve yeni ülkelerin anlaşmaya imza atmasını sağlamıştır. Günümüzde anlaşma halen yürürlüktedir ve anlaşma günümüzde 175 ülkeyi

kapsamaktadır (http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514, erişim tarihi: 22.02.2017).

Modern zamanlarda markalar, kelimelerin ve 2 boyutlu görsellerin ötesine geçerek karşımıza bazen üç boyutlu bir görsel, bazen bir renk kümesi, bazen bir ses ve hatta bir koku olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler, internetin yaygınlaşması ve küreselleşme sonucunda dünya üzerindeki marka sayısı ve markaların dünya üzerinde yayılımı takip edilemez bir hızla artmıştır. Marka tarihi incelendiğinde geçmişi milattan öncesine kadar eskiye dayanmasına ve ticaretin bir unsuru olmasına rağmen, markanın ve marka yönetiminin rakip firmalar arasında rekabetin temel parçalarından biri olması 20. yüzyılın başlarına dayanmaktadır (Aaker, 1991: 9).

Ülkemizde marka konusunda ulaşılabilen ilk örnekler, tarihi 1664’e uzanan Mısır Çarşısındaki aktarların ve esnafların kullanmış olduğu simgeler (fener, horoz, makas) olarak karşımıza çıkmaktadır (Toksarı ve İnal, 2012). 17. yüzyıldan günümüze bu topraklarda birçok marka ortaya çıkmış bazıları günümüzde de varlığını sürdürürken bazıları ise tarihin tozlu sayfaları arasında yerini almıştır (Tablo 1.4).

Tablo 1.4 Tarihi Türk Markaları

Marka Adı	Kuruluş Tarihi	Marka Adı	Kuruluş Tarihi
Hacı Bekir Lokumları	1777	Hacı Şakir	1889
İskender	1860	Tuzcuoğlu Nakliyat	1893
Ziraat Bankası	1864	Rebul Eczanesi	1895
Vefa Bozacısı	1870	Konyalı Lokantası	1897
Karaköy Güllüoğlu	1871	Koska Helvacısı	1907
Kuru Kahveci Mehmet Efendi	1871	Ece Ajandası	1910
Sabuncakıs	1874	Abdi İbrahim	1912
Komili	1878	Yenigün Reçelleri	1914

Kaynak: http://www.radikal.com.tr/ekonomi/turkiyenin_en_eski_aile_sirketi_237_yasinda-1208727, (erişim tarihi: 23.02.2017).

1.2. Marka Kelimesinin Kökeni ve Sözlük Tanımı

Marka kelimesinin İngilizce karşılığı “brand, branding” kelimesidir. “Brand” kelimesi etimolojik olarak “burningtheir mark” anlamına gelen bir işareti yakarak yapma sürecine verilen bir isimdir (Çakırer, 2013: 6). Bu kelimenin İngiliz dilinde kullanımı incelendiğinde kelimenin ilk kullanımının milattan sonra 1000 yıllarında görüldüğü ve İskandinavca’daki “brandr” kelimesinden geldiği ayrıca anlamının da “yanma sonucu ortaya çıkan şey, yakı” olduğu söylenmektedir (Haigh ve İlgüner, 2012: 12). Kelimenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, İskandinavca’daki “brandr” kelimesinin zaman içinde “dağlanma, dağlamak” anlamında kullanılmaya başlanarak bu günlere geldiği görülmektedir. Kelime, 1500

yıllarında ticari ürünleri (içki fiçılarını, metal ve ağaç ürünleri) bir birinden ayırt etmek için yakılarak simgelerle işaretlenmesi için kullanılmıştır. 1600 yıllarında canlı hayvanların (sığır, at ve koyun) sahipliğini belirtmek için de damgalanma kullanılmıştır. (Hawkins ve Allen, 1991: 488)

Marka kelimesi dilimize nereden geldiği hakkında çeşitli rivayetler vardır. Nişanyan’a göre (2002), marka kelimesi köken olarak işaret, damga ve ticari marka anlamlarına gelen İtalyanca “marca” ve Almanca “mark” kelimelerinden dilimize geçmiştir ve en erken örnekleri karşımıza 1876 tarihinde çıkmaktadır. Kiraz’a (göre, ise kelime dilimize İtalyanca “marca” ve Fransızca “marque” kelimelerinden geçiş yapmıştır ([https://media.turuz.com/Dictionary/2011/0143-Etimolojik_turkce_sozluk-\(kelime-koken\)\(3.819KB\).pdf](https://media.turuz.com/Dictionary/2011/0143-Etimolojik_turkce_sozluk-(kelime-koken)(3.819KB).pdf), erişim tarihi: 10.05.2017). Türk Dil Kurumu (1983: 1956) Türkçe Sözlüğünde, marka kelimesinin köken olarak İtalyanca “marca” kelimesinden geldiğini ve üç değişik anlamı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamlar:

- “1) Resim veya harfle yapılan işaret.
- 2) Bilet, para yerine kullanılan metal veya başka şeyden parça.
- 3) Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret.”

Osmanlıcada marka kavramı “alâmet-i farika” kelimesi ile ifade ediliyordu. Osmanlıca sözlüklerde bu kelime “ayırıcı işaret, arma, damga” anlamlarına gelmektedir (Develioğlu, Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lugat, 1993: 26). Kelimenin günümüzde ticari kullanımı incelendiğinde şu anlamlara geldiği görülmektedir (Türkçe Sözlük, 2009: 1346):

- “1) Bazı ticaret eşyası üzerine konulan, o eşyayı üreten veya satanı tanıtan resim, harf vb. özel işaret, marka
- 2) Ayırıcı nitelik, ayırıcı özellik”.

1.3. Marka Tanımları

Sosyal bilimlerdeki gelişim ve dönüşümün sonsuz bir şekilde devam ediyor olması ve buna karşılık bu gelişimlerin sonucunda ortaya çıkan veya değişen olguları, kavramları ve tanımları açıklamada dillerin yetersiz kalıyor olması “dildeki belirsizliklerin sonsuz sarmalı” (İng. Endless spiraling of ambiguities of language) şeklinde ifade edilmektedir (Mick, 2007: 290, Engin, 2016: 280). Sosyal bilimlerin bu özelliği, karşımıza “marka” kavramının tanımını yaparken de çıkmakta ve marka kavramı kuramsal gelişim süreci açısından sonu gelmez bir kavram olduğu için mutlak doğru bir tanımın yapılabilmesini imkânsılaşmaktadır (Gabbott ve Jevons, 2009). Bu nedenle markanın herkes tarafından genel kabul edilen tek ve mutlak

doğru bir tanımın yapılabilmesi olası gözükmemekle beraber, bu konuda birçok farklı açıdan bakarak sentez yapmanın daha faydalı olabileceği düşünülmektedir.

1.3.1. Pazarlama Açısından Marka Tanımları

Marka hakkında ulusal ve uluslararası yazın incelendiğinde, farklı bilim dallarından değişik yaklaşımlarla oluşturulmuş tanımlar vardır. Akademisyenler yapmış oldukları analizlerle; farklı tanımlara ulaşmanın ötesinde zaman içinde yapmış oldukları tanımları revize ederek çağın getirdiği değişimler sonucunda marka kavramının geldiği noktayı ortaya koymuşlardır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin (American Marketing Association - AMA) tanımına göre marka “ bir satıcının ya da satıcı grubunun ürünlerini veya sunmuş oldukları hizmetlerini rakiplerinin ürün veya hizmetlerinden ayırt edilebilmesini sağlamak için kullanmış olduğu isim, terim, işaret, sembol veya şekiller ya da bunlardan birkaç tanesinin birleşimidir” (Keller, 1998: 2). Bu tanım birçok pazarlama otoritesi (Kotler, 1997; Aaker, 1991; Keller, 1998) tarafından da benimsenmiştir.

Marka konusunda otorite bir akademisyen olan Aaker (1990: 31) markayı, “ bir satıcı yahut bir grup satıcının, mallarını veya hizmetlerini ayırt etmeye yarayan ve kendi ürünün rakiplerinden farklı kılan ayırt edici isim veya simgelerdir (logo, ticari marka, ambalajlama gibi) ” şeklinde tarif ederek Amerikan Pazarlama Birliği'nin tarifini birebir kullanmaktadır.

Kotler vd. (1999: 571) markayı, “üreticilerin ya da satıcıların, markalarının kimliğini belirleyen ve mallarını rakiplerinden ayırt eden bir isim, bir işaret, bir terim, bir sembol ya da bunların birleşimidir” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Marka değerlendirme konusunda en fazla tanınan şirket olan Interbrand'ın kurucusu ve yöneticisi olan John Murphy markayı, “ bir ticari işaret ile etki gösteren basit bir şey, özenli bir şekilde yönetilerek, becerikli bir şekilde geliştirilerek tüketicilerin zihninde yer etmekte ve hem fiziki hem de fiziki olmayan değer ve niteliklerin benimsenmesini sağlamaktadır.” şeklinde betimleyerek markanın hem fiziki hem de fiziki olmayan unsurlarına dikkat çekmiştir (Haigh ve İlgüner, 2012: 14).

De Chernatony ve Riley (1998) markayı oluşturan bileşenleri modelledikleri çalışmalarında, marka uzmanlarının ve marka akademisyenlerinin yapmış oldukları marka tariflerini derinlemesine inceleyerek kendi modellerini oluşturmuşlardır. Bunun sonucunda farklı yaklaşımlarla oluşturulmuş marka modellerini bir tablo haline getirerek modeller arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri irdelemişlerdir (Bk.Tablo 1.5).

Tablo 1.5 Marka Modelleri

Yazarlar	Somut ve Görsel Bileşenler	Soyut Bileşenler
Aaker (1992)	Semboller ve sloganlar	Kimlik, kurum markası, bütünleşik iletişim, müşteri ilişkileri
Bailey ve Schechter (1994)	İsim, logo, renkler, marka işareti ve reklam sloganı	-
Biggar ve Selame (1992)	İsim, ticari marka	Konumlandırma, marka iletişimleri
DMB & B (1993)	Ürün teslimi	Kullanıcı kimliği; bir rüyayı paylaşma fırsatı
de Chernatony (1993a ve 1993b) (Atomik Model)	İşlevsel yetenekler, isim, yasal koruma	Sembolik değer, hizmet, sahiplik işareti, kısayol (Stenografik) yazım
de Chernatony ve McWilliam (1989)	İşlevsellik	-
Dyson vd. (1996) (Millward Brown)	Varlık ve performans	İlgi, avantaj ve ilişki
Grossman (1994)	Ayırt edici isim, logo şekli, grafikler ve fiziki dizayn	-
Kapferer (1992)	Fizik yapısı	Kişilik, ilişki, kültür, yansıma, kişisel imaj
O'Malley (1991)	İşlevsel değerler	Sosyal ve kişisel değerler
Young ve Rubicam (1994)	Farklılaştırma	İlgi, itibar ve yakınlık

Kaynak: de Chernatony ve Riley, 1998: 1076'dan uyarlanmıştır.

Tablo 1.5'te verilen modellerden Bailey ve Schechter'in (1994) ve Grossman'ın (1994) modelleri, marka bileşeni olarak sadece somut ve görsel olanları (isim, logo, renkler, marka işaretleri gibi) değerlendirerek markanın temsilini basitleştirmiş ve bir bakıma marka hakkında birçok unsuru görmezden gelmişlerdir. Kapferer (1992) ise bu modellerin tam tersine daha çok soyut bileşenler üzerinde yoğunlaşarak somut bileşenlerden sadece ibtidai bir unsur olan fiziki yapıya değinmiştir. Kapferer'nin modelindeki soyut bileşenler, markanın iletişim araçları yoluyla veya başka yollardan tüketicinin zihninde oluşturduğu kişilik, ilişki, kültür, yansıma ve kişisel imaj gibi anlamlardan ve inanışlardan oluşmaktadır (de Chernatony ve Riley, 1998: 1078).

İngiliz pazarlama gurusu Paul Feldwick markayı, tüketicinin zihninde oluşan algıların bütünü olarak tarif ederek, markayı tüketicinin bakış açısıyla değerlendirmiştir (Hollis, 2008 27). Bu tanım tüketici temelli bir tanım olmakla beraber marka uzmanlarının günümüzde benimsemiş olduğu bir tanımdır.

De Chernatony ve Riley (1998), marka hakkında yazılmış yüzün üzerinde bilimsel makale tarayıp ve marka profesyonelleri ile görüşmeler yaparak hazırlamış oldukları çalışmada genel manada markanın 12 farklı bakış açısıyla tarif edildiğini tespit etmişlerdir (418 - 424):

1. **Yasal araç olarak marka:** Kısaca aitliği bildiren hukuki ifade veya aitliği bildiren herhangi bir işaret olarak tanımlanmaktadır. Marka, sahibine yasal olarak taklitlerine karşı korunma sağlamaktadır.
2. **Logo olarak marka:** Amerikan Pazarlama Birliği'nin (AMA) 1960 yılında yapmış olduğu marka tanımında vurgulanan bir markanın farklılığını ortaya koyması için logosunun ve görsel öğelerinin temel alınması durumudur.
3. **Şirket olarak marka:** Şirket isminin ürün markası olarak kullanılması ve bunun sonucunda ürün gamının şirketin kişiliğinin bir parçası durumuna gelmesidir. Bunun sonucunda fayda olarak şirket kendi ismine yapmış olduğu yatırımların karşılığını ürünlerini marka isminde de almış olur.
4. **Kısa yol olarak marka:** Tüketici açısından ele alındığında marka, satın alım esnasında zihinlerde hızlı bir şekilde o marka ve ürün hakkında oluşan fonksiyonel ve duygusal birtakım bilgilerin ve çağrışımların anımsanması sağlayan bir kısa yoldur.
5. **Risk azaltıcı olarak marka:** Marka aracılığıyla firmalar, tüketicini zihninde ve kalbinde tutarlı mesajlarla güvenilirlik oluşturarak bu riskin tüketicinin gözünde azalmasını hedeflemektedir. Bu noktada marka, tüketici tarafından riskin azaltılması adına bir araç olarak kullanılmaktadır.
6. **Kimlik sistemi olarak marka:** Markayı sadece logo ve yasal koruma aracı olarak tanımlayan yaklaşımların aksine Kapferer (1992) markayı daha bütünleşik bir yaklaşım ile ele alarak, markanın sadece ürüne veya logoya indirgenmesinin yanlış olacağını, markanın çok daha fazlasını ifade ettiğini ayrıca marka sürecinin çok daha önceden başlayan ve şirketin genel vizyonunun merkezine oturtulması gereken stratejilerle oluşturulduğunu belirtmiştir. Bu yaklaşıma göre markanın, marka kimliğini oluşturan altı parçanın (kültür, kişilik, kendini koruma, yapı, yansıma ve ilişki) bir araya gelmesinden daha fazlasını ifade ettiğini böylece

markanın bu unsurların bir araya gelerek canlı bir kimlik oluşturduğu anlatılmıştır.

7. **Tüketicinin zihnindeki imaj olarak marka:** Boulding (1956) ilk olarak imajın ticari olarak önemine dikkat çekerek, insanların salt gerçeklere değil de gerçek olarak algıladıkları şeylere tepki verdiklerini belirtmiştir. Tüketicinin marka hakkındaki kafasında oluşan imaj, o marka hakkındaki algısından ibarettir ve bu algılamalar kimi zaman o markanın gerçeklerinden çok farklı olabilir bu yüzden şirketler markalarının mesajlarını tüketiciye sunarken bu tür durumları ölçerek hareket etmesi gerekmektedir.
8. **Değer sistemi olarak marka:** Tüketicinin almış olduğu kararların, kişisel ve kültürel değerler çerçevesinde şekillendiği ve bunlardan direkt olarak etkilendiği tüketici davranışları hakkında yapılan çalışmalarda açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Tüketicilerin marka tercihi yaparken kişisel değerlerini de tatmin etmeyi amaçlamaları markanın değer sistemi olarak anlamını bizlere göstermektedir. Bu yüzden şirketler ve pazarlamacılar değerleri markaları ile tüketici arasında bir bağlantı aracı olarak kullanmaktadırlar.
9. **Kişilik olarak marka:** Günümüzde rakiplerin birbirlerinin ürünlerini veya fikirlerini çok hızlı bir şekilde kopyalaması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Markalar bu durumdan kaçınmak ve eşsizliklerini korumak adına pazarlama faaliyetleri ile psikolojik değerlerini tüketiciye benimsetmeye çalışmaktadırlar. Tüketiciler benzer ürünler arasında tercih yaparken, dışarıya yansıtmak istediği kişilik ile benzeşen bir markayı tercih eder böylece o markanın kişiliği ile kendi yansıtmak istediği kişilik arasında bir bağ kurar. Bu noktada somut bir örnek vermek gerekirse, ülkemizde benzer fiyat aralığında olan BMW ve Mercedes araçlar incelendiğinde inşaat sektöründe müteahhitlerin Mercedes tercih ederken mimarların ve mühendisler ise BMW tercih ettiği görülmüş. Bu yüzden ülkemizde BMW'nin kişilik olarak eğitilmiş insan algısı oluştururken; Mercedes sahibi kişiler zengin ve varlıklı olarak algılanmaktadır.
10. **İlişki olarak marka:** İlişki olarak marka, marka kişiliğinin doğal sonucu olarak ortaya çıkmış bir tanımdır. Bu yaklaşıma göre eğer bir markanın kişiliği var ise, tüketiciler bunu algılamakla kalmaz onunla ilişki kurarlar (Kapferer,1992; Blackston, 1993).

11. Artı değer olarak marka: Artı değer kelimesi terminolojide markanın kendini rakiplerinden farklılaştırarak rekabet avantajı sağlaması ve eğer başarabilirse diğerlerinden fazla fiyat biçmesi olarak kullanılmaktadır.

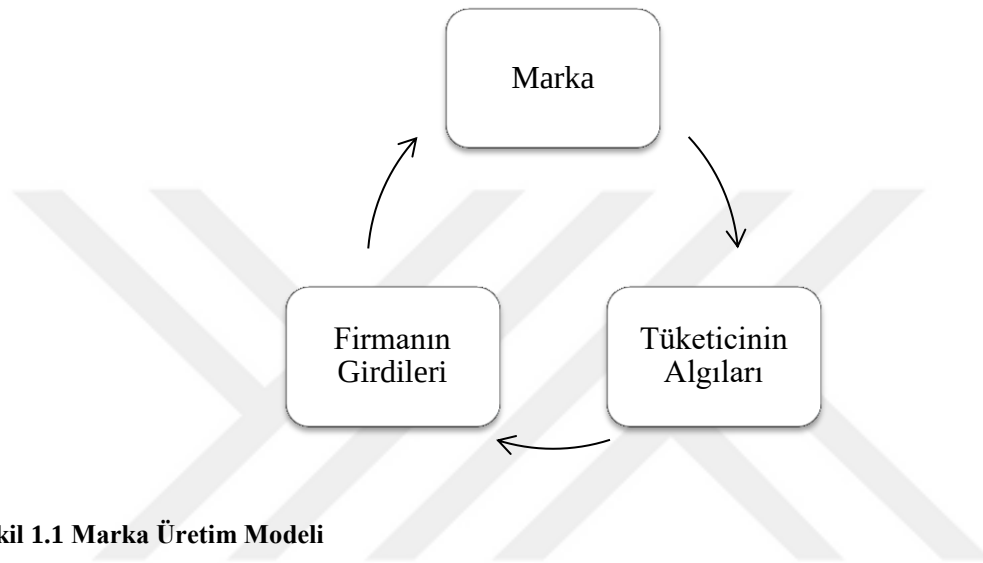
12. Gelişen varlık olarak marka: Bir markanın gelişimi incelendiğinde, öncelikle ürün olarak çıkan bir malın daha sonra bir isim ile anılarak marka adı ile özdeşleşmesi durumu karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamadan sonra marka gelişerek ve evrilerek kendisine insan gibi bir kişilik edinir ve bu kişiliğin tüketiciler tarafından benimsenmesi için çalışır. Bu süreç markanın gelişim gösteren bir varlık olduğunu iyi bir şekilde ifade etmektedir.

De Chernatony (1993a, 1993b), marka tanımı modellemesi yapmış oldukları çalışmalarında 20 tane marka uzmanı ile derinlemesine mülakatlar yaparak kendi modelleri olan “Atomik Model”i ortaya çıkarmışlardır. Atomik Model markayı, maddi ve maddi olmayan varlıkların bir bileşimi olarak açıklayarak aralarındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (de Chernatony ve Riley, 1998: 1077-1078). Bu model 9 farklı unsurun birleşimi ile markayı ortaya koymuştur:

1. Fonksiyonel kabiliyet
2. Sembolik özellik
3. Servis
4. Hususi isim
5. Aitlik
6. Kısayol sembolü
7. Hukuksal koruma
8. Risk azaltıcı
9. Stratejik yön göstergesi.

Firmalar, öncelikle sembolik özellikleri ve marka ismi ile kendi markalarını meydana getirerek markanın kendilerine sağlamış oldukları hukuksal korumadan faydalanırken, zaman içinde tüketici ile olan duygusal bağlarını arttırarak markanın maddi olmayan unsurlarından fayda sağlamaya başlamaktadırlar. Firmanın, markası üzerinde birçok farklı paydaşın (ör. Hükümet, hisse sahipleri, tedarikçiler, değer zinciri ortakları, çalışanlar, müşteriler, sivil toplum örgütleri vb.) ilgisi bulunmaktadır; firmalar özellikle müşterilerinin ve çalışanlarının ihtiyaçlarına ve yönlendirmelerine kulak vererek markalarının izleyeceği adımları belirler (Davis, 2011: 45). Duncan ve Moriarty (1998), çağımızda algının gerçeklerin önüne geçtiğini ve markalar da tüketicilerin zihinlerinde var olduklarını bundan dolayı marka yönetiminin esasen algı yönetiminden ibaret olduğunu iddia etmişlerdir. Markanın en önemli rekabet

avantajı sağlayan farklılaşma kaynağı olduğu birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir (Kotler ve Keller, 1988; Kapferer, 1997; Keller, 2003a). Şirketlerin markayı meydana getirmek adına atmış oldukları adımlar süreklilik içeren, marka değerleri ve beklentilerinin şirket çalışanları tarafından aksiyona döküldüğü ve firmanın müşterilerinden gelen geri dönüşlerle tekrar değerlendirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (De Chernatony ve Riley, 1998: 428).



Şekil 1.1 Marka Üretim Modeli

Kaynak: De Chernatony ve Riley, 1998: 429.

Marka üretim modeline göre marka, firmanın yapmış olduğu eylemler ile tüketicinin algısı arasında bir ara yüz görevi görmekte, firmanın yapmış olduğu pazarlama faaliyetlerin sonucu olarak tüketicinin tutumu markanın başarısına yansımaktadır. Bu süreç döngüsel bir şekilde devam eden bir süreçtir. Pazarlama gurusu Davidson'ın yapmış olduğu marka tanımı bu modelin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Davidson (2012), markayı buz dağına benzeterek aslında bizim gözle gördüğümüz logo, tasarım ve ürün gibi kısımların altında; bunları destekleyen ve firmaların bu görünür özelliklerinden çok daha fazla emek verdiği işlerin, stratejilerin ve değerlerin olduğunu ifade etmiştir. Bu tanımı marka üretim modeli ile açıklamak gerekirse, şirketler markalarını yaratırken bizim görmediğimiz birçok faaliyet ve çalışma sonucu markalarını gözle görünür duruma getirmektedirler. Her ne kadar tüketici markanın son halini görse de bunun altında yatan ve görünmeyen işler ve değerler markanın ortaya çıkışında en can alıcı noktadır.

1.3.2. Hukuki Açıdan Marka Tanımları

Ülkemizde ve tüm dünyada markalar, hukuki anlamda uluslararası sistemde paralel ve bütünleşmiş olarak tanımlanmakta ve hakları korunmaktadır. Marka konusunda uluslararası kabul edilen ilk hukuki korunma yasası 1883 yılında “Sınai Mülkiyetin Korunması için Paris Sözleşmesi”nde yapılmıştır. Aslen sınai hakların ve patentlerin uluslararası düzeyde korunması için düzenlenen sözleşmede 1883 yılında 11 ülkenin katılımı ile gerçekleşmişken 2014 yılı itibariyle anlaşmaya imza atan ülke sayısı 176’ya ulaşmıştır (http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514, erişim tarihi: 01.015.2017). Yapılan anlaşma sonucu patentler, ticari markalar ve endüstriyel tasarımlar taraf olan ülkelerde ortaklaşa korunma altına alınmıştır. Türkiye de sözleşmeye 1925 yılında imza atarak anlaşmaya taraf olmuştur (http://www.wipo.int/treaties/en/ShowResult.jsp?treaty_id=2, erişim tarihi: 01.015.2017).

Türk hukukunda markalar, 1995’te yürürlüğe giren 556 sayılı “Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” yürürlüğe girene kadar 1965 tarihli 551 sayılı Markalar Kanunu ile korunmaktaydı (Şehirli, 1998). 551 sayılı kanunun 1. Maddesinde “Sanayide, küçük sanatlarda, tarımda, imal, ihzar, istihsal olunan veya ticarete satışa çıkarılan her nevi emtiayı başkalarınıninkinden ayırt etmek için bu emtia üzerine konulamadığı takdirde ambalajlarına konan ve bu maksada elverişli bulunan işaretlere marka denir” ifadesiyle marka tanımı yaparken bu tanım yürürlüğe giren 556 sayılı KHK ile “Marka, bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dâhil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işareti içerir.” kanunda son şeklini almıştır (Şehirli, 1998: 23-24). İki tanım incelendiğinde, 551 sayılı eski kanunun hizmet sektörünü içermemesi tanımın kapsamının yetersiz olduğu ayrıca tanımdaki işaret ifadesinin günümüzde markaların kapsamını karşılamakta sınırlı ve yetersiz olduğu göze çarpmaktadır. 556 sayılı KHK ile marka tanımı kapsamının hizmet sektörü dâhil edilerek genişletildiği ve çağın gereksinimlerini karşılamak adına marka tanımının genişletildiği gözlemlenmektedir. Kanunda markalar, “Ticaret Markası” ve “Hizmet Markası” olarak iki kısma ayrılmaktadır (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130330-11.htm>, erişim tarihi: 01.02.2016).

1.4. Marka –Ürün Karşılaştırması

Literatür incelendiğinde, marka uzmanlarının yazdıkları eserlerin tamamında marka ile ürün arasındaki farkların anlatıldığı bir bölümün yer aldığı görülmektedir. Bu ihtiyaç

insanların zaman zaman iki kavram arasındaki farkı tam olarak kavrayamamasından ortaya çıkmaktadır. Günümüz modern pazarlama yaklaşımında şirketler, farklılaşmış marka stratejisine odaklanarak bir ürünün özelliklerini, ismini, dağıtım politikalarını ve reklamlarını bu strateji doğrultusunda farklılaşmayı ön plana çıkaracak şekilde yönetmektedirler (Aaker,1991: 9). Bu stratejinin altında ana neden şirketlerin ürünlerini markalayarak tüketicinin satın alma esnasında fiyat eksenli rasyonel kararlar almalarını engellemektir.

Keller ve arkadaşları (2008: 3), ürünü “İlgi, satın alma veya bir ihtiyacı/isteği tatmin edebilme olasılığı olduğu için piyasaya sunulan herhangi bir şey” olarak tarif etmiştir. Farquhar (1989 25) ürünü “fonksiyonel bir fayda (örneği: dış macunu, hayat sigortası veya araba) sağlayan herhangi bir şey” şeklinde tanımlamıştır. Her iki tarifte geçen herhangi bir şey kelimesi bazen bir araba, ev, ayakkabı veya kitap gibi fiziksel olabilirken bazen danışmanlık, sağlık veya eğitim gibi servis hizmeti olabilir.

Levitt (1960) markanın fabrikadan çıkan üründen çok daha fazlası olduğuna dikkat çekerek şirketlerin artık fabrikada üretilen ürün sonrası paketleme, satış sonrası servis, reklam, müşterilere tavsiyeler, finans, dağıtım kanalları, depolama ve tüketicilere sunulan diğer farklı değerler gibi konularda rekabet ettiğini vurgulamıştır. Marka, bir ürünün adı olmasının ötesinde tüketiciye üretici tarafından verilen kalite, fiyat ve diğer vaatlerin sürekli ve istikrarlı bir şekilde yerine getirileceğinin güvencesidir (Engin, 2011).

1.5. Marka Olmanın Önemi

Marka olmanın ülkeler ve şirketler adına önemini birkaç örnek vererek daha anlaşılır hale getirmek mümkündür. Küresel şirketler günümüzde yıllık ciroları, marka değerleri ve genel değerleri bakımından dünyadaki birçok ülkenin gayrisafi milli hâsılasından daha büyük rakamlara ulaşmıştır. Brand Finance değerlemesine göre 2018’te en değerli 10 marka ve değerleri şu şekilde olmuştur (Tablo 1.6):

Tablo 1.6 Brand Finance 2018 Marka Değeri Listesi

Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon \$)	Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon \$)
1	Amazon	150.811	6	AT&T	82.422
2	Apple	146.311	7	Microsoft	81.163
3	Google	120.911	8	Verizon	62.826
4	Samsung	92.289	9	Walmart	61.480
5	Facebook	89.684	10	ICBC	59.189

Kaynak: <http://brandirectory.com/>, (erişim tarihi: 15.10.2018).

Brand Finance firmasının yapmış olduğu 2018 değerlendirmelerine göre Amazon markasının marka değeri 150 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu değer ile Amazon

firmasının marka değerinin büyüklüğü, Dünya Bankası 2017 verilerine göre “Gayri Safi Milli Hasıla” bakımından 57. sıradaki Macaristan’dan daha yüksektir (Tablo 1.7).

Tablo 1.7 Dünya Bankası 2017 Gayri Safi Milli Hâsıla Sıralaması

Sıra	Ülke	Gayri Safi Milli Hasıla (Milyon \$)
55	Katar	167,605
56	Kazakistan	159,406
57	Macaristan	139,135
58	Angola	124,209
59	Kuveyt	120,126
60	Sudan	117,487

Kaynak: <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>, (erişim tarihi: 10.09.2018).

Liste detaylı incelendiğinde Kolombiya, Malezya, Meksika, Suudi Arabistan, Katar, Tayland, Rusya, Norveç, BAE, Endonezya ve Singapur’un bir veya daha fazla marka soktuğu dünyanın en değerli 500 markası arasına bir Türk markası girememiştir. Değer cinsinden ilk 500 marka analiz edildiğinde listede Amerikan şirketlerinin hem adet hem değer açısından hâkim olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 1.8 Marka Değerinde ilk 500 İçerisinde Ülkelerin Marka Sayısı ve Değeri Bakımında Sıralaması

Sıra	Ülke	Marka Sayısı	Sıra	Ülke	Marka Değeri (Milyar \$)
1	ABD	195	1	ABD	2.528
2	Çin	60	2	Çin	911
3	Japonya	35	3	Almanya	409
4	Fransa	35	4	Japonya	407
5	İngiltere	28	5	Fransa	280
6	Almanya	24	6	İngiltere	236
	<i>Diğer</i>	123		<i>Diğer</i>	1,133
	Toplam	500		Toplam	5,904

Kaynak: <http://brandirectory.com/> ‘dan derlenmiştir, (erişim tarih: 27.11.2018).

Listede bulunan markalar incelendiğinde, Batılı şirketlerin ve son yıllarda Çin ve Japonya’nın marka üretmedeki başarısı göze çarpmaktadır. Bu başarı bahsedilen ülkelerdeki sanayinin ve ticaretinin tarihsel gelişimi incelendiğinde olağan gözükmeyle beraber, listede asıl dikkat edilmesi gereken nokta Çin ve Güney Kore’nin son 20 yıl içerisinde yapmış olduğu hamlelerle önce listeye dâhil olup sonra üst sıralara tırmanmış olmalarıdır. Bu başarılı örneklerle ülkemizi karşılaştırmalı bir analiz yapmak gerekirse (Çin gerek ölçek gerekse ucuz iş gücü bakımından karşılaştırma yapmak anlamsız olduğu için) ülkemizi Güney Kore ile ülkemizi karşılaştırmak, bize neler yapmamız gerektiği ve neleri değiştirmemiz gerektiği

hakkında yardımcı olabilir. Güney Kore ve Türkiye, 1960’larda benzer şekilde emek yoğun düşük teknoloji sektörlerde (Örneğin ayakkabı, tekstil) üretim yapmaktayken; Güney Kore yapmış olduğu beşer yıllık kalkınma planlarıyla ileri teknoloji, yüksek katma değerli ürünlerin üretimine ve ihracatına başlayıp bu konuda dünyada söz sahibi bir konuma gelirken, Türkiye ise 80’li ve 90’lı yıllarda sahip olduğu eski düzenini devam ettirerek bu dönüşümü ancak 2000’li yıllardan başlayarak yapmaya çalışmış fakat geç kalarak büyük fırsatları kaçırmıştır (Arslanhan ve Kurtal, 2010). Güney Kore’de kamu ve özel sektörün eğitime, teknolojiye, Ar-ge’ye ve tasarıma yapmış olduğu planlı yatırımlar meyvesini dünya çapında markalar çıkararak almış, Türkiye ise tekstilde ve otomotivde fason üretimle yoluna devam ederek marka üretmedeki başarısızlığını sürdürmüştür. Bu örneği özel sektörde yapılabilecek bir karşılaştırma ile somutlaştırabiliriz. “SamsungElectronics” şirketi Samsung Holding çatısı altında 1988 yılında kurulmuş ve 1998 yılında yaklaşık cirosu 4 milyar \$ olan bir şirketken; Vestel 1984’te Asil Nadir tarafından kurulan daha sonra 1994 yılında Zorlu Holding tarafından satın alınan ve son olarak 1998 yılında yaklaşık cirosu 1 milyar \$ olan bir teknoloji şirkettir (Sak,2012). 1998 yılı itibarıyla Samsung’un cirosu Vestel’in 4 katı iken; 2016 yılında bu fark 58 kata çıkmıştır (Tablo 1.9).

Tablo 1.9 2016 Yılı Samsung ve Vestel Ekonomik Verileri Karşılaştırması

	Samsung	Vestel
Toplam Satış (Milyon \$)	178,850	3,158
Net Kâr (Milyon \$)	20,109	56
Ar-Ge Bütçesi (Milyon \$)	15,700	63
Toplam Çalışan	308,745	12,000
Ar-Ge Çalışan	62,546	1,600
Toplam patent sayısı	4,676	108
Marka Değeri (Milyon \$)	51,808	363

Kaynak: <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung> ve <http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx> sayfalarındaki şirket raporlarından derlenmiştir (erişim tarih: 15.11.2017).

Samsung’un bu muazzam gelişiminde teknoloji yatırımları ve pazarlama stratejileri ön plana çıkan etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Samsung’un Ar-Ge’ye ayırmış olduğu bütçe ve Ar-Ge’de istihdam etmiş olduğu çalışan sayısının, firmaya patent sayılarındaki ezici üstünlük olarak geri dönmüş olması ve bu büyüme farkının en önemli unsurlarından biridir. Samsung, etkin pazarlama stratejileri ve başarılı marka yönetimi ile

teknolojik başarılarını ticari kazanca dönüştürerek dünya devi haline gelmiştir. Özellikle Samsung'un yapmış olduğu bazı pazarlama kampanyaları Amerikan devi Apple'ı geride bırakarak (Ör: 2016 Oscar gecesinde Samsung ile çekilen fotoğrafın paylaşım rekoru kırması, Samsung'un Youtube içerik üreticilerine sponsor olması gibi) dünya çapında tanınırlığını arttırmış ve pazar payını en tepeye çıkarmıştır. Yapılan yatırımların ve stratejik adımların neticesinde Samsung marka değeri olarak 79 milyar dolar seviyelerine ulaşırken Vestel ise 412 milyon dolar seviyesinde kalmıştır.

Marka konusu 2000'li yılların başından günümüze ülkemizde akademik camia, özel sektör ve kamu tarafından hakkında çok konuşulan bir konu olmuştur. Tekstil, elektronik ve otomotiv sanayi gibi sektörlerde üretim yapan firmalara devlet, işlerini ve markalarını dünya çapında tanınır hale getirmek adına "Turquality" programı ile 2004 yılından günümüze çeşitli teşvikler vermekte ve danışmanlık yardımı sağlamaktadır. Uluslararası tanınır bir marka olmanın şirketlerimize ve ülkemize getirileri bu uğurda yapılan harcamaların yanında ufak kalacağı tahmin edilebilir bir durumdur. Özellikle uzun vadeli ve sürekli yatırım gerektiren marka yatırımları, meyvelerini uzun zaman sonunda vermektedir. Son yıllarda ulusal havayolumuz olan THY'nin dünya yıldızları olan Kobe Bryant ve Lionel Messi gibi sporcular ve Casey Neistat, Jerome Jarre ve Zach King gibi internet fenomenleriyle çekmiş oldukları reklam filmleri ve Avrupa basketbol ligi olan Euroleague ile yapmış olduğu 5 yıllık isim sponsorluğu anlaşması; benzer şekilde Beko'nun Barcelona futbol takımına forma sponsoru ve Alman basketbol ligi BBL'ye isim sponsoru olması marka yatırımları konusunda Türk şirketlerinin gayretlerini ve kararlılığını ortaya koymaktadır. Bazı Türk şirketleri de uluslararası pazarlarda daha hızlı sonuç almak adına bir markayı sıfırdan yaratmak yerine şirket ve marka satın alma yolunu tercih etmişleridir (Tablo 1.10)

Tablo 1.10 Türk Firmalarının Başlıca Satın Almaları

Satın Alan Türk Şirketi	Satın Alma Yılı	Satın Alınan Şirket	Ülke- Sektör	Satın Alma Fiyatı (Milyon \$)
Eczacıbaşı Holding	2008	Villeroy&Boch	Almanya-Seramik	Belirtilmemiş
Koç Holding	2008	Grundig	Almanya -Teknoloji	45 + Cirodan Pay
Yıldız Holding (Ülker)	2007	Godiva	Belçika-Çikolata	850
Yıldız Holding (Ülker)	2013	DeMet'sCandy	Amerika-Şekerleme	221
Yıldız Holding (Ülker)	2014	United Biscuits	İngiltere-Bisküvi	3.000
ZiyanGrup	2012	Lumberjack	İtalya- Ayakkabı	Belirtilmemiş

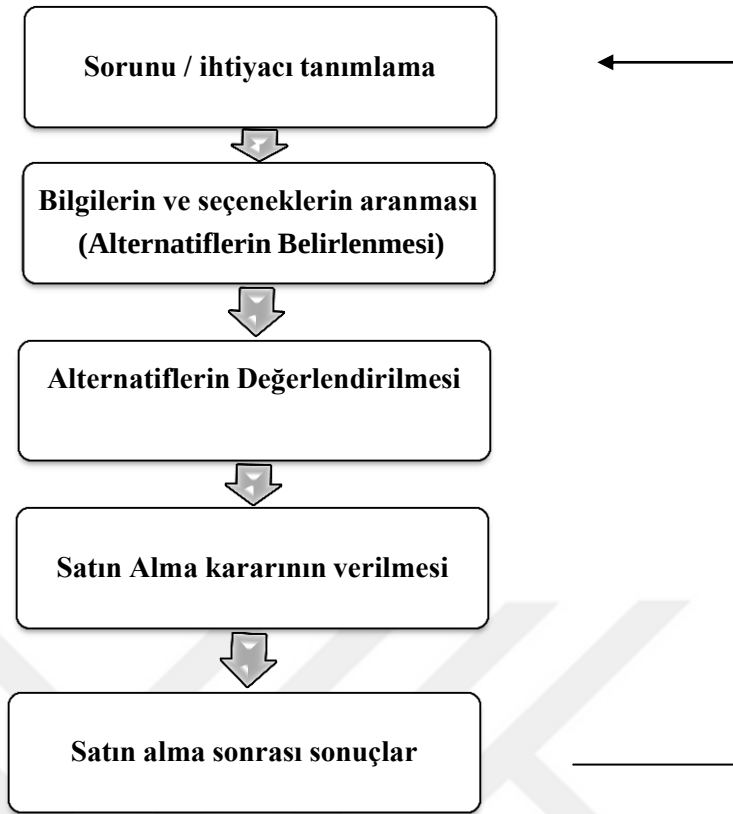
Kaynak: <https://www.cnnturk.com/fotogaleri/ekonomi/sirketler/turklerin-aldigi-yabanci-sirketler?page=8>,

(erişim tarihi: 10.02.2017)

Yapılan şirket satın almalarından özellikle Ülker'in almış olduğu Godiva firması marka değeriyle ve lüks çikolata segmentinde dünya çapındaki bilinirliğiyle Yıldız Holdinge prestij sağlamıştır. Bu satın almanın sağladığı prestije eke olarak, 2018 itibariyle Reuters'e dayandırılan bir haberde Ülker'in sadece Godiva Japonya birimi için 1,5 milyar dolar fiyat biçtiği anlaşılmaktadır (www.bloomberght.com, erişim tarihi: 11.11.2018). Bu haber satın alma yoluyla yapılan marka yatırımının getirisi için somut bir delil olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca Koç Holdingin, bir zamanlar fason tedarikçisi olduğu Grundig'i satın alması dikkat edilmesi gereken başka bir başarı öyküsü olmuştur.

1.6. Markanın Faydaları

Literatür incelendiğinde markanın tüketici ve şirketler açısından fayda sağladığı ve farklı araştırmalarda incelendiği görülmektedir (Christodoulides ve Chernatony,2010; Srinivasan vd.,2005; Paswan vd.,2012). Her iki tarafın sağladığı faydaları ortaya koyabilmek adına öncelikle tüketicinin satın alma davranışlarını incelemek en kısa şekilde olayın özünü kavramamıza fayda sağlayacaktır. Klasik tüketici satın alma modeline göre, satın alma eylemi öncelikle ihtiyacın veya sorunun tespiti ile başlayıp satın alma ve sonrası ile biten bir süreçtir, bu süreçte özellikle ürün hakkında bilgilerin ve alternatiflerin aranması safhasında marka devreye girmekte ve tüketicinin satın alma eylemi üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır. Tüketiciler ürünleri birbirinden ayırmak adına marka isimlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Şekil 1.2).



Şekil 1.2 Tüketici Satın Alma Süreci

Kaynak: Solomon, 2009: 351

Tüketiciler açısından marka, ürünün kaynağını belirleme, ürün hakkında sorumluluğun tayini, riski azaltma, en uygun fiyattaki ürünü bulma, kalite simgesi olarak, sembolik işlev ve üreticinin vaadini sunma gibi konularda fayda sağlamaktadır (Keller vd., 2008: 7-8). Farklı coğrafyalarda yapılan araştırmalarda, tüketicilerin alternatifler arasında tercih yaparken öncelikle fiyat ve kalite simgesi olarak marka adını değerlendirerek hareket ettikleri ortaya çıkarılmıştır (Dawar ve Parker, 1994)

Markanın şirketlere sağladığı faydalar incelendiğinde karşımıza satıştan pazarlamaya, yönetimden finansal performansa kadar birçok noktada katkısı görülmektedir. Markaların pazarlamada temel unsur olmasının yanında yapılan birçok araştırma marka ile finansal performans arasında yakın bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kerin ve Sethuraman, 1998; Barth vd. 1998; Simon ve Sullivan, 1993; Conchar vd., 2005).

Finans uzmanları markanın şirket stratejileri üzerindeki etkisi ve yatırımcıların beklentileri ve kararları üzerindeki etkilerine odaklanırken; pazarlama uzmanları pazarlama stratejilerinin ve kararlarının tüketici kararları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Madden vd., 2006).

Madden ve arkadaşlarının (2006) yapmış olduğu ampirik çalışmada, istatiki yöntemler kullanılarak güçlü markaları finansal açıdan değerlendirmiş ve genel olarak güçlü markaların anlamlı düzeyde daha üstün finansal performans gösterdikleri ortaya konulmuştur.

Tablo 1.11 Marka Performansı Finansal Performans İlişkisi

Finansal Oranlar			Sonuçlar
Likidite Oranları	Cari oran Likidite oranı	Şirketin gerektiğinde nakit ihtiyaçlarını karşılama yeteneği	Güçlü marka portföyü likidite açısından her iki referans gruptan da iyi performans göstermiş
Faaliyet oranları		Belirli varlıkların likiditesini ölçmek ve varlık yönetiminin verimliliği	Güçlü marka portföyü diğer grupları tek bir göstergede geçmiştir: Müşterilerinden fon toplayarak ortalama finansman sağlama süresi yarı yarıya daha kısadır
Kaldıraç oranları	Vadeli hesap faiz geliri	Bir şirketin varlıklarına göre borçla finansman sağlama derecesi ve faiz ile diğer sabit ücretleri karşılama yeteneği	Elde edilen vadeli hesap faiz gelirlerinde güçlü marka portföyü ile referans portföy arasında önemli derecede fark vardır
Karlılık oranları	Brüt kâr payı İşletme kâr payı Net kâr payı Öz sermaye karlılığı	Bir şirketin genel performansını ve varlıklarını, borçlarını ve değerini yönetmedeki verimliliği ölçmek	Güçlü marka portföyü tüm yönlerde daha iyi performans göstermiştir. Ayrıca daha yüksek öz sermaye karlılığına sahiptir

Kaynak: Madden vd., 2006: 224-235.

Madden ve arkadaşları (2006) yaptıkları araştırmada, 1994-2001 yılları arasında Interbrand marka değer listesinde en az bir kez bulunan borsada işlem gören 111 markanın aylık hisse senedi kazançlarını değerlendirerek, güçlü markaların likidite açısından daha başarılı bir performans gösterdikleri, finansman açığını gidermede daha hızlı sonuç aldığı, mevcut nakit stokunu daha yüksek oranlarda faiz geliri ile değerlendirdiklerini ve son olarak daha yüksek kâr oranları olduğunu tespit etmişlerdir.

Üretici perspektifinden marka, benzersiz özellikleri ile hukuki korunma sağlaması, rakiplerinden ayırt edilmesini kolaylaştırması, müşteriler için sürekli bir kalite taahhüdü sinyali vermesi, yapılan yatırımlar karşılığında rekabet avantajı sağlaması ve finansal getiri sağlaması gibi faydaları bulunmaktadır (Keller vd., 2008: 9-11). Marka uzmanı Collings (2003), uluslararası piyasalarda yapmış olduğu araştırmalar sonucunda markaların şirketlerin toplam değerine katkısının ortalama %33 olduğunu bu ortalamanın gelişmekte olan piyasalarda ise ortalama %15 olduğunu tespit etmiştir.

Tüm bu faydalarının yanında şirketler güçlü bir marka yaratmaya çalışırken birçok iç ve dış zorlukla karşılaşmaktadır (Aaker, 2010: 41):

- Şirketler güçlü marka yaratmaya çalışırken rakipleri tarafından fiyat rekabeti baskısına maruz kalmaktadır.
- Sektörde rakip sayısının artması rekabeti arttırarak baskı oluşturmaktadır.
- Birçok bölüme ayrılan pazar ve bu pazarların her birine farklı medya araçlarıyla ulaşılır olması, marka yöneticilerine daha fazla yük getirmektedir.
- Günümüzde güçlü bir marka için karmaşık marka stratejiler ve ilişkileri geliştirmek gerekmektedir.
- Uzun vadeli sonuç alınan marka kararlarını, şirket içinden (kısa vadeli olumsuzluklardan dolayı) daha netice alamadan değiştirme baskısı yaşanabilmektedir.
- Alınan yenilik kararları bazen içerden önyargı içeren direnişlere maruz kalabilmektedir.
- Kimi zaman büyük markalara yapılan yatırımlar (sarsılmaz bir gücü olduğu düşünülerek) şirket içinde gerekli başka yerlere yatırım yapabilmek için azaltılmaktadır.
- Şirket içinde kısa vadede sonuç alma baskısı oluşmaktadır.

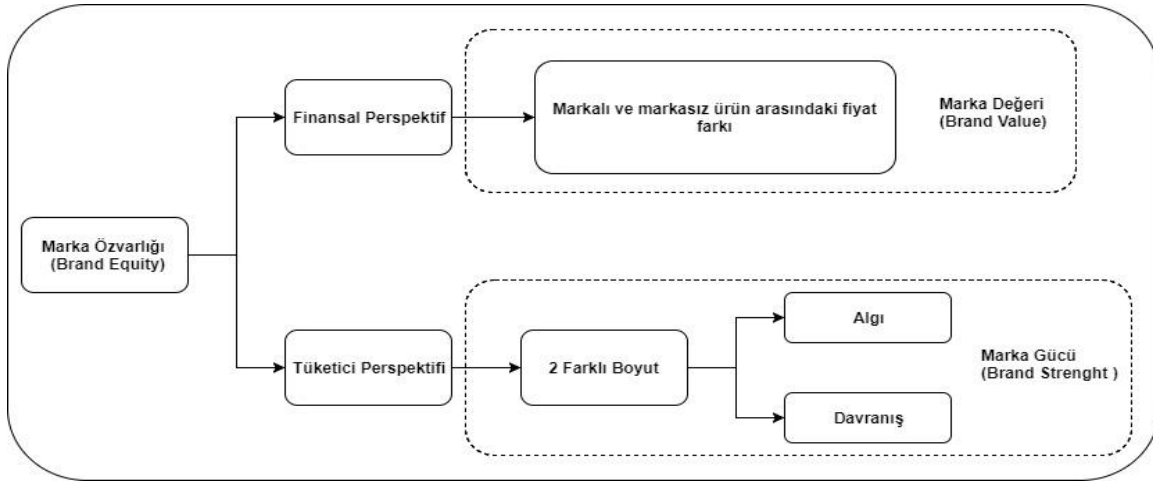
İKİNCİ BÖLÜM

MARKA DEĞERİ KAVRAMI, MARKA DEĞERLEMESİ VE MARKA DEĞERLEMESİNE DAİR KONULAR

Pazarlama uzmanları ve akademisyenler, çok uzun süredir markanın ürüne katmış olduğu değerin farkında olmalarına rağmen ancak 1980’lerden itibaren bu değeri bilançoda varlık olarak göstermeye başlamışlardır (Elliot ve Percy, 2007: 81). Kapferer (1992), bu durumun 1980’lerde ünlü markalara sahip şirketler arasında yoğun bir şekilde yaşanan satın alma ve birleşmeler sonucunda gündeme geldiği ve uygulanmaya başladığını tespit etmiştir. 1980’lerden günümüze marka değerinin önemi daha fazla anlaşılmaya başlanmakla beraber bu konuda yapılan çalışmaların ve girişimlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Tüketicinin bilgiye ulaşımının kolaylaşması sonrası şirketler rekabet avantajı elde edebilme adına marka departmanları kurmakta ve geri dönüşleri uzun vadede elde edilebilen yüklü marka yatırımları yapmaktadırlar. Marka değerinin ölçülmemeye başlaması sonucu yöneticiler, bu konuya önem vermeye başlamışlar ve pazarlama stratejilerin bir parçası olarak bu konuda araştırmalar yaptırmaya başlamışlardır (Keller, 2003). Bütün bu gelişmeler sonucunda marka ve marka değeri hakkında birçok akademik ve özel sektör araştırması yapılmış ve bu konuda hakkında uzmanlar ortaya çıkmıştır. Marka değeri marka yönetiminin en temel unsurlarından biri haline gelmiş ayrıca birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarından incelenmiştir (Farquhar, 1989; Simone ve Sullivan, 1993; Aaker, 1990; Keller, 2003; Aaker, 1996; Keller ve Lehmann, 2006; Raggio ve Leone, 2007; Davcik, 2013).

Marka değeri literatürü derinlemesine incelendiğinde, yapılan çalışmaların öncelikle konu ile alakalı kavramların tanımlanması ve açıklanması ile başlayarak daha sonra marka değeri kavramının boyutlarının tespit edilmesi ve tanımlanması; son olarak marka değeri ölçüm yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması şeklinde yapılandırıldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada da benzer bir yaklaşımla, önce marka değeri kavramı tanımları yapılacak, daha sonra marka değerinin boyutları incelenecek ve son olarak marka değerlendirme yöntemleri açıklanarak uygulaması yapılacaktır.

Marka değerinin tanımına geçmeden önce Türkçe literatürde kafa karışıklığına neden olan bir hususun açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Türkçe’de marka değeri kavramı hem “Brand Value”, hem de “Brand Equity” kavramlarına karşılık kullanılmaktayken; İngilizce literatürde ise “Brand Equity” ve “Brand Value” kavramları ile 2 farklı şekilde ifade edilmektedir. Bu iki kavram kimi zaman bir biri yerine kullanılsa da (Motameni ve Shahrokhi, 1998) temelde farklı manalara gelmektedir (Şekil 2.1):



Şekil 2.1 Marka Değeri ve Marka Özvarlığı Farkı

Kaynak: Salinas, 2011: 14

“Brand Equity” kavramı Türkçe literatürde ve çeviri eserlerde “Marka Özvarlığı” (Aaker, 2010), “Marka Varlığı” (Davis, 2011) ve “Marka Ederi” (Engin, 2016) olarak kullanılmaktadır. Bu kavram bütüncül olarak incelenirse içinde finansal bakış açısını ve tüketici temelli bakış açısını içeren 2 boyutlu bir kavram olarak kullanılmaktadır (Salinas, 2011). Marka değeri (brand value) kavramı ise bu boyutlardan sadece finansal kısmını karşılarken, buna ilaveten marka gücü (brand strength) kavramı bu kavramın tüketici temelli bakış boyutunu anlatmaktadır (Salinas, 2011: 13). Marka özvarlığı kavramının tüketici perspektifi boyutu da kendi içinde algı ve davranış olarak ikiye ayrılmakta ve bu ikisinin tüketici üzerindeki etkisine ise marka gücü denilmektedir. Literatür incelendiğinde marka özvarlığı (Brand equity - marka ederi; marka varlığı) ile marka değeri (Brand value) kavramlarının kimi zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmekte ve bu durum kafa karışıklığına yol açmaktadır (Engin, 2016: 281).

2.1. Marka Değeri ve Marka Özvarlığı

Marka özvarlığı konusunda çalışan akademisyenler, pazarlama uzmanları ve yöneticiler farklı yöntemlerle ölçümler yaparak kendi tanımlarını oluşturmuşlardır. Marka özvarlığı konusunda literatürde ilk karşılaşılan tanım Farquhar (1989) tarafından yapılmış olup bu çalışmada marka özvarlığını “marka isminin herhangi bir ürüne kattığı artı değer” olarak tanımlamıştır. Farquhar (1989) yapmış olduğu çalışmada, marka özvarlığının yönetilmesi ve geliştirilmesi hakkında çalışarak güçlü markaların tüketici ve firmalar açısından avantajlarını değerlendirmiş ve kendisinden sonra yapılacak araştırmalar için mihenk taşı olmuştur. Farquhar (1989), çalışmasında marka özvarlığının şirketlere finansal ve yönetsel faydalar sağladığını ve şirketlerin stratejik yönetim açısından güçlü markalar

geliştirmesinin zorunluluk haline geldiğini sonucuna ulaşmıştır. Farquhar'ın çalışması sonrasında özellikle 90'lı yıllarda marka özvarlığı konusu araştırmaları popüler olmaya başlamış başta Aaker ve Keller olmak üzere birçok ünlü pazarlama akademisyeni tarafından marka özvarlığı konusunda çalışmalar yapılmıştır (Kim ve Kim, 2004: 130).

Aaker (1991: 15) marka özvarlığını “şirketlerin üretmiş oldukları ürüne veya hizmete kendi marka adının veya sembolünün ekleniş olduğu değerler seti” genel olarak tanımlamıştır; daha detaylı yaptığı bir tanımda “Bir ürün ya da hizmet tarafından bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağlanan değeri arttıran (ya da azaltan), bir markanın ismine ve sembolüne bağlı aktif ve pasif varlıklar (yükümlülükler) topluluğudur” şeklinde ifade etmiştir (Aaker, 2013: 21). Aaker tanımlarda geçen “değer seti” ve “varlıklar topluluğu” kavramlarının altında kategori olarak; marka adı bilinirliği, marka sadakati, algılanan kalite, marka çağrışımları ve diğer marka varlıklarını (patent, ticari marka vb.) sıralamaktadır (Aaker, 1991: 15; Aaker ve Biel, 2013: 21).

Keller (1993: 8) marka özvarlığını “Tüketicilerin bir markanın pazarlanmasına verdikleri tepkiler üzerindeki, marka bilgisine bağlı farklı bir etki” olarak tarif etmektedir. Pazarlama Bilim Enstitüsü (Marketing Science Institute) marka özvarlığını “Markanın müşterileri, kanal üyeleri ve ana şirket tarafında, marka ismi olmadan elde edilebilecek satış hacmi veya kâr paylarından daha yüksek hacim ve kâr payları sağlayan ve bir markaya rakiplerine karşı güçlü, sürdürülebilir ve ayrıştırıcı avantajlar getiren çağrışım ve davranış gurubu” şeklinde tanımlamıştır (Roll, 2015: 131). Marka değerinin tanımı ve ölçümü hakkında tartışmalar devam etmekte ve tam bir uzlaşa sağlanamamıştır (Yoo ve Donthu, 2001).

2.2. Marka Değerinin Tarihi

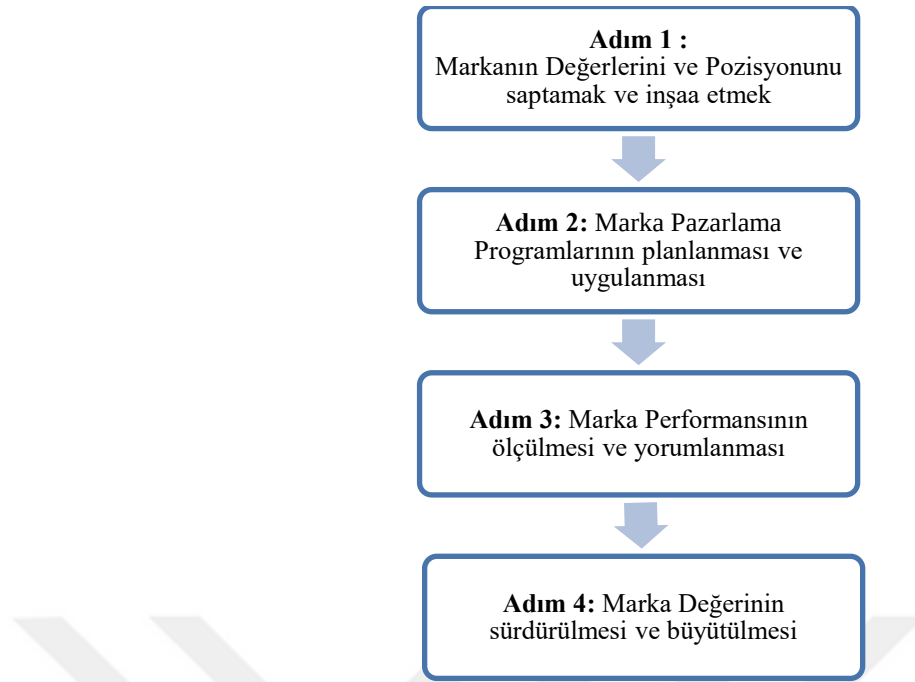
Tarihteki ilk marka değerlendirme örneği 1988 yılında Rank Hovis McDougall (RHM) şirketinin Good Fielder Wattie (GFW) tarafından ucuza satın alma (hostile takeover bid) girişimi esnasında ortaya çıkmıştır. Bu olayda, 300 milyon £ olan duran varlığına ilaveten Hovis ve Cadbury gibi onlarca sektör lideri gıda markaları bulunan RHM şirketine GFW, şirketin tamamı için 600 milyon £ teklif etmiş ve bu teklif RHM tarafından incelenerek yetersiz görülmüştür (Salinas, 2011: 35; Haigh ve İlgüner, 2012: 44). Bu olay sonrası RHM tarihte ilk defa marka değerlendirme yaptırarak bilançoda sadece markaları 678 milyon £ değeri ile göstererek ilk marka değerlendirme örneği olmuştur. RHM, bu olay sonrasında 1990 yılında 950 milyon £ fiyatla ile Tomkins şirketine satılmıştır (Haigh ve İlgüner, 2012: 44). Yaptırmış olduğu değerlendirme ile RHM, markalarını tarihte ilk kez bilançodan gösteren şirket oldu ve

şirketin gerçek değerinin altında satılmasına engel oldu. RHM vakası sonrası marka değerlendirme faaliyetleri iş dünyasında popülerlik kazanarak ivmelenerek artmaya başlamıştır. Volkswagen grubu, 1998 yılında Rolls-Royce Motor şirketinin duran varlıklarını ve üretim bandını (Rolls-Royce ve Bentley üretimi yapan) 430 milyon £ bedelle satın almıştır ama Rolls-Royce markasının isim ve logo kullanım hakkı bu satışın dışında bırakılarak, daha sonra BMW şirketine 40 milyon £ karşılığında satılmıştır (Haigh, 1999). Son yıllarda gelinen noktada, 2005 yılında P&G Gillette'yi 53,4 milyar \$ bedelle satın almıştır ve bu bedelin 25,6 milyar \$ kısmını şirketin sahip olduğu markalar için hesaplandığı ortaya konulmuştur (Haigh ve İlgüner, 2012: 55).

2.3. Marka Değerlemesinin Önemi

Porter'a (1985) göre, şirketler iki türlü rekabet avantajı elde edebilir bunlar maliyet avantajı ve farklılaştırmadır. Bu avantajlardan maliyet avantajı uzun dönemde sürdürülebilir bir strateji değildir, farklılaştırma avantajı ise yenilikçi ürün veya hizmetler (inovasyon) ve başarılı bir marka yönetimi ile sağlanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda bazı sektörlerde marka liderliğinin maliyet avantajı ve teknolojik gelişmeden daha kazançlı olduğu ve kâr oranını garanti altına aldığı sonucuna ulaşılmıştır (Perrier, 1997: 11).

Güçlü, başarılı ve sürdürülebilir bir marka oluşturmak için planlı ve itinalı bir stratejik yaklaşım benimsenmelidir (İslamoğlu ve Fırat, 2011). Stratejik marka yönetimi yaklaşımları incelendiğinde birden fazla model karşımıza çıkmaktadır. Bu modellerin ortak özelliği bir birini tamamlayıcı süreçlerden oluşmasıdır (Keller vd., 2008):



Şekil 2.2 Stratejik Marka Yönetimi

Kaynak: Keller vd., 2008: 3-9

Stratejik marka yönetiminin birinci adımı mevcut markanın değer tespitinin yapılması ve marka pozisyonunun saptanmasıdır. Başarılı bir marka yönetiminin yapılabilmesi için, bu adımın objektif ve doğru bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir. Marka değerlemesi, yöneticilere başarılı bir marka yönetiminin ve dolayısıyla başarılı bir pazarlama yönetiminin önünü açmaktadır. Marka değerlemesi, ayrıca marka satın alma ve birleşmelerde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır.

2.4. Marka Değerlemesinin Kullanım Alanları

Marka değerlemesi son yıllarda şirketler tarafından stratejik bir araç olarak sıklıkla kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Şirketler marka değerlemesini finansal raporlamada, satın alma ve birleşmelerde, stratejik marka yönetiminde, marka portföyünün değerlendirilmesinde, yöneticilerin değerlendirilmesinde ve son olarak genel şirket stratejisinin oluşturulmasında kullanmaktadırlar (Cravens ve Guilding, 1999: 56). Son yıllarda pazarlama profesyonelleri tarafından pazarlama performansının ölçülmesinde, finans uzmanlarının hisse fiyatlarını değerlendirmesinde, marka alım-satım işlemlerinde kullanılmasında ve vergi hesaplamalarına dâhil edilmesinden ötürü marka değerlendirme yöntemlerinin kullanım oranı ve gelişim hızı artmıştır (Salinas ve Ambler, 2009: 42). Özellikle bazı şirketler günümüzde değerlendirme sırasında elde edilen sayısal verileri, finans ve pazarlama departmanlarının kaynak dağıtım kararları esnasında sistematik şekilde dayanak olarak

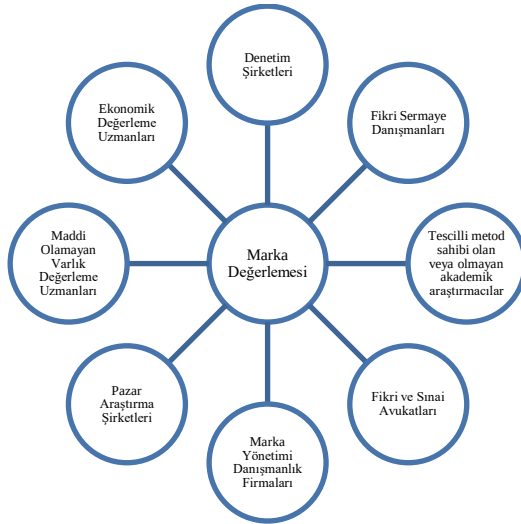
kullanılmaktadır (Haigh, 2000: 19). Haigh (2000: 7) marka değerlemenin iş dünyasında yoğun bir biçimde kullanıldığı yerleri şu şekilde özetlemiştir:

- Satın alma ve birleşmelerin planlanmasında
- Vergi planlamada
- Lisanslama ve franchise işlemlerinde
- Tahville borçlanmada
- Yatırımcı ilişkileri (yatırımcıları bilgilendirme)
- Marka portföyünün değerlendirilmesi
- Pazarlama bütçesinin hazırlanması ve dağıtımı
- Kaynak dağıtımı
- Stratejik pazarlama planlaması
- Reklam ajansının performans değerlendirmesi

Yöneticiler şirketin sahip olduğu markaları değerlendirirken kimi zaman duygusal ve sübjektif hareket edebilmektedir, bu durumu engellemek ve başarılı ve karlı bir marka inşa etmek adına marka değerlemesi yönetime bilimsel bir yol sunmaktadır (Haigh, 2000: 19). Günümüzde markaların şirketlerin en önemli varlıklarından biri olmuştur bu yüzden marka değerindeki artışlar kar, düşüşler ise zarar olarak algılanmaya başlamıştır (Ambler, 2003). Bu durum marka değerlendirme sonuçlarının somut bir çıktı olarak şirketlerin stratejik kararlarında önemli bir rol almasına neden olmuştur. Marka değerinin şirket bilançolarında maddi olmayan bir varlık olarak yazılması bazıları tarafından karşı çıkılmaktayken (Barwise vd., 1989); bazı çevreler tarafından ise desteklenmektedir (Hirose, 2002). Başarılı şirketler marka değerlemeyi, şirketin sahip olduğu farklı markaların performansını gözlemlemek, yeni marka stratejileri uygulamak ve yeni ürünler geliştirmek için de kullanılmaktadırlar (Haigh, 2000: 20-22).

2.5. Marka Değerlemesini Kimler Yapar?

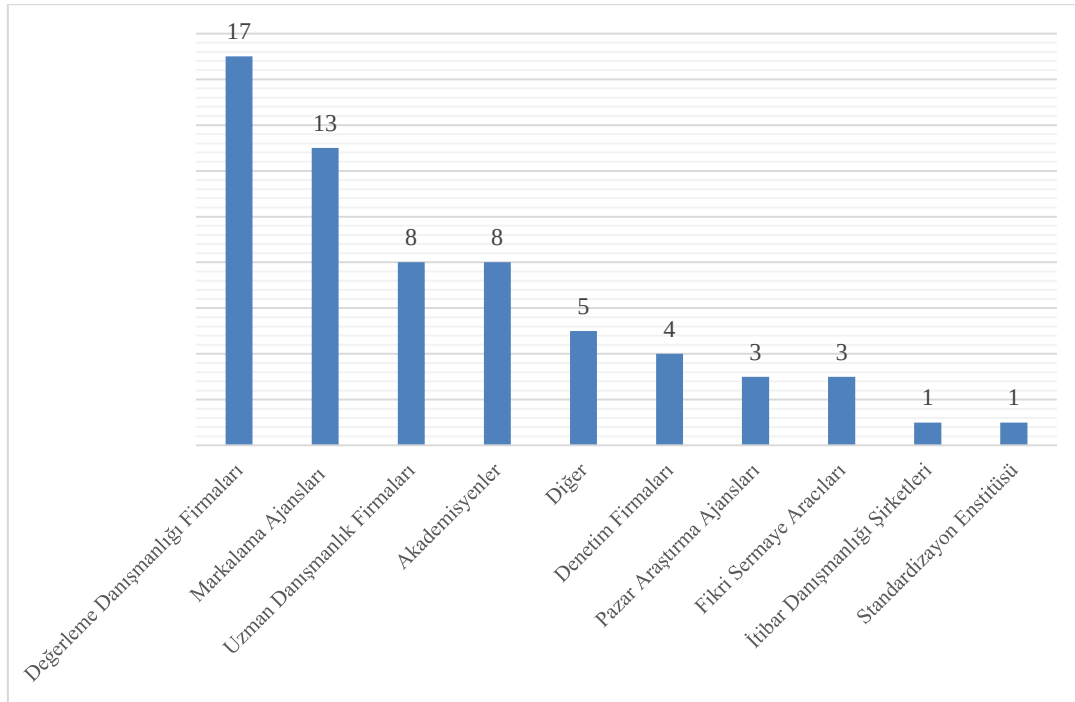
Marka değerlendirme, ilk kez kullanılmaya başlandığı 80'li yılların sonundan itibaren günümüze kadar akademik, ticari ve iç değerlendirme gibi birçok farklı amaçla birçok farklı çıkar grubu tarafından farklı yöntemler kullanılarak yapılmaktadır. Günümüzde marka değerlendirme hakkında ellinin üzerinde farklı yöntem bulunmaktadır (Salinas ve Amber, 2009: 3; Bk. Ekler 1- Marka Değerleme Yöntemleri Listesi). Marka değerlendirme yapan çıkar grupları sekiz ana başlık altında toplanmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009: 44; Şekil 2.2):



Şekil 2.3 Marka Değerlemesi Yapan Gruplar

Kaynak: Salinas ve Ambler, 2009: 44

Marka değerlemesi, pazarlama ve marka yönetim şirketleri tarafından (Ör: Brand Rating, Interbrand, Future Brand), pazarlama araştırmaları yapan şirketler tarafından (Ör: Millward Brown, GfK, Nielsen Grup), gayri maddi varlıkları da değerlemeye başlayan ekonomik varlık değerlendirme şirketleri (Ör: AUS Danışmanlık) tarafından, gayri maddi varlık değerlendirme uzmanları (Ör: Brand Finance, Intangible Business) tarafından, fikri mülkiyet avukatları ve aracıları tarafından, denetim firmaları (ör: Deloitte, PwC, KPMG vd.) tarafından ve son olarak akademik çevreler (Ör: Japonya’da Prof. Hirose tarafından hazırlanan yöntem) tarafından yapılmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009).



Şekil 2.4 Marka Değerlemesi Yapan Gruplar

Kaynak: Salinas, 2011: 335

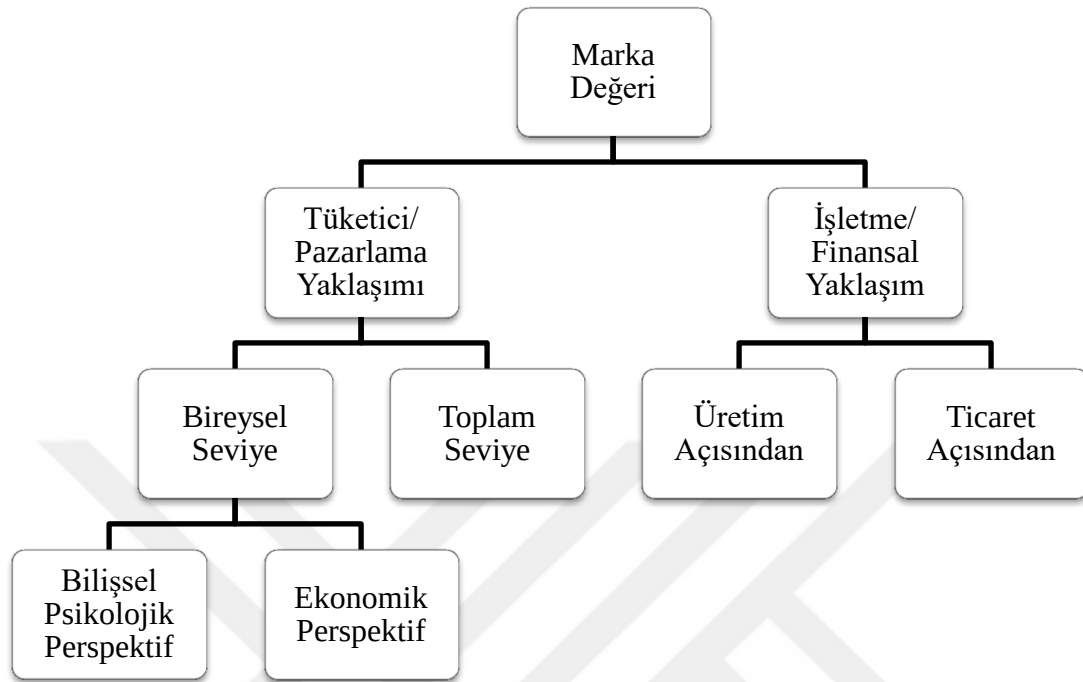
Salinas (2011: 333), 63 adet marka değerlendirme metodunu inceleyip değerlediği çalışmasında 17 tanesinin değerlendirme danışmanlık şirketleri tarafından, 13 tanesinin marka ajansları tarafından ve 8 tanesinin ise akademisyenler tarafından geliştirildiği sonucuna ulaşmıştır (Şekil 2.4).

2.6. Marka Değerinin Ölçülmesi

Marka değerinin ölçülmesi hakkında akademik ve ticari olarak farklı yaklaşımı benimsemiş birçok yöntem kullanılmaktadır. Literatür incelendiğinde genel olarak bu yöntemler iki farklı bakış açısından kaynaklanarak iki ana grup altında toplandığı görülmektedir (Farquar, 1989; Wood, 2000). Bu iki farklı bakış açısında bir tanesi marka değerini tüketicinin penceresinden değerlendirerek (Tüketici Temelli Marka Değeri) markanın tüketicinin zihninde oluşturduğu farklılaştırıcı etkisi hakkında ölçümler yaparken (Aaker, 1991; Keller, 1993; Wood, 2000) diğer bakış açısı ise marka değerini üretici (firma/işletme) bakış açısından değerlendirerek markanın işletmeye sağladığı parasal değeri ölçmede finansal yöntemler kullanılmaktadır (Simon ve Sullivan, 1993; Perrier, 1997; Raggio ve Leona, 2007).

Anantachart (1998), tez çalışması için yapmış olduğu literatür taramasında en prestijli pazarlama dergilerini (Journal of Advertising Research, International Journal of Advertising, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Journal of Consumer Marketing, ve

Marketing Research) ve ders kaynak kitaplarını inceleyerek marka değeri konusunda yapılan tanımların iki farklı yaklaşım altında toplandığını tespit etmiştir (Şekil 2.5)



Şekil 2.5 Marka Değeri Konusundaki Bakış Açıları

Kaynak: Anantachart, 1998: 17

Anantachart (1998), yapmış olduğu araştırmada marka değerini işletmenin bakış açısından değerlendiren akademisyenlerin finansal bir yaklaşım benimsediği ayrıca üretici ve tüccar penceresinden iki farklı değerlendirme yaptığını tespit etmiştir. Üretim açısından bakıldığında marka değeri markalı ürün ile markasız ürün arasındaki net nakit akışı olarak tanımlanmaktadır (Shocker ve Weitz, 1988). Ticaret açısından bakıldığında değerli bir marka, dağıtım kanallarında ürünün piyasa sürülmesinde kolaylık sağlar ve toptancılarla pazarlıkta firmaya güç katar (Aaker ve Keller, 1990)

Tüketici açısından bakıldığında marka değeri, toplam seviye ve bireysel seviye olarak iki farklı boyutta incelenmiştir. Keller (2003: 477) pazarlama yaklaşımına göre marka değerini tüketici temelli marka değeri olarak adlandırmakta ve marka değerinin birden fazla ölçüm metodu gerektirecek kadar karmaşık çok boyutlu bir kavram olduğunu ayrıca birden fazla yöntem ile ölçülmesinin ve pazar araştırması yapılmasının daha etkin sonuçlar sağladığını ifade etmiştir. Bireysel seviyede marka değeri, her bir tüketicinin deneyimleri sonucu oluşan ürünün fonksiyonel performansı, duygusal kazançları ve tüketicinin hayat tarzı ile şekillenen tüketici tarafından algılanan değer olarak ifade edilmektedir (Marston vd.,

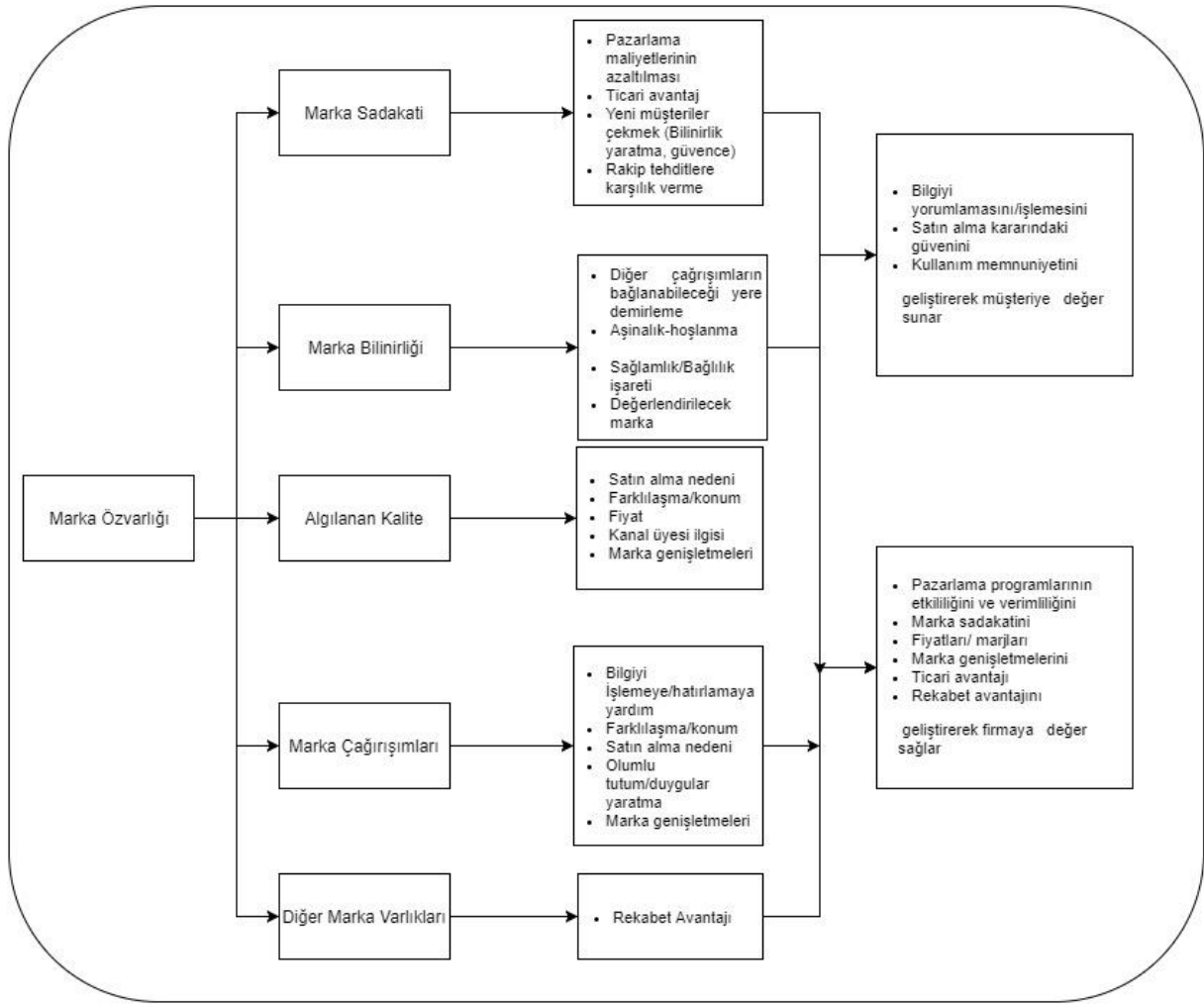
1992). Genel olarak marka değeri, tüketicinin bir bütün olarak markayı nasıl değerlendirdiği olarak ifade edilmektedir (Ford, 2005).

Marka değerlendirme yöntemleri arasında yapılan bir diğer sınıflandırmada; marka değerlendirme yöntemleri finansal yöntemler, davranışsal yöntemler ve finansal/davranışsal karma yöntemler olarak üç başlık altında toplanmıştır (Klute, 2006; Soto, 2008). Bu sınıflandırmanın yukarıdaki sınıflandırmadan tek farkı karma yöntemleri içermesidir. Piyasada marka değerlemede kullanılan ticari yöntemlerin büyük bölümü karma yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.6.1. Tüketici Temelli Marka Değeri

Tüketici temelli marka değerinin (Consumer based brand equity) ölçülmesinde üzerinde mutabakata varılmış tutarlı tek bir ölçüm metodu bulunmamakla beraber, tüketici açısından oluşturulmuş birçok farklı marka değeri ölçüm metodu mevcuttur (Aaker, 1990; Keller, 1993; Yoo vd., 2000; Washburn ve Plank, 2002; Park ve Srinivasan, 1994). Marka değeri konusunda ilklerden olan Farquhar (1989), marka değerini tüketicinin ihtiyaç ve istekleri temel alınarak ürüne eklenen katma değer olarak tanımlamaktadır. Uzmanlar markanın gücünü açıklarken, marka değerinin tüketicinin zihninde edinmiş olduğu yerden ibaret olduğunu ve bu yüzden markanın değeri ölçülürken tüketicinin odak noktasına konulması gerektiğini ifade etmektedirler (Keller, 2008: 48). McDonald ve De Chernatony (2003), tüketici penceresinden marka ölçümünün tutarlı bir ölçüm aracına sahip olmaması durumunun her geçen gün daha fazla önem kazanmasına engel olmadığını belirtmektedirler.

Literatür incelendiğinde Aaker (1990) ve Keller'in (1993) marka değeri modelleri, akademisyenler tarafından araştırmalarda en çok kullanılan yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Aaker (2010: 21), marka özvarlığını (tüketici temelli marka değeri) “Bir ürün ya da hizmet tarafından bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağlanan değeri artıran (ya da azaltan), bir markanın ismine ve sembolüne bağlı aktif ve pasif varlıklar (yükümlülükler) topluluğu” olarak tanımlamaktadır. Aaker (1991, 2010; Şekil 2.6), geliştirmiş olduğu modelde marka özvarlığının marka sadakati, marka bilinirliği, algılanan kalite, marka çağrışımları ve diğer marka varlıkları unsurlarını içerdiğini ve markanın iyi yönetilerek marka değerini oluşturduğunu iddia etmektedir.

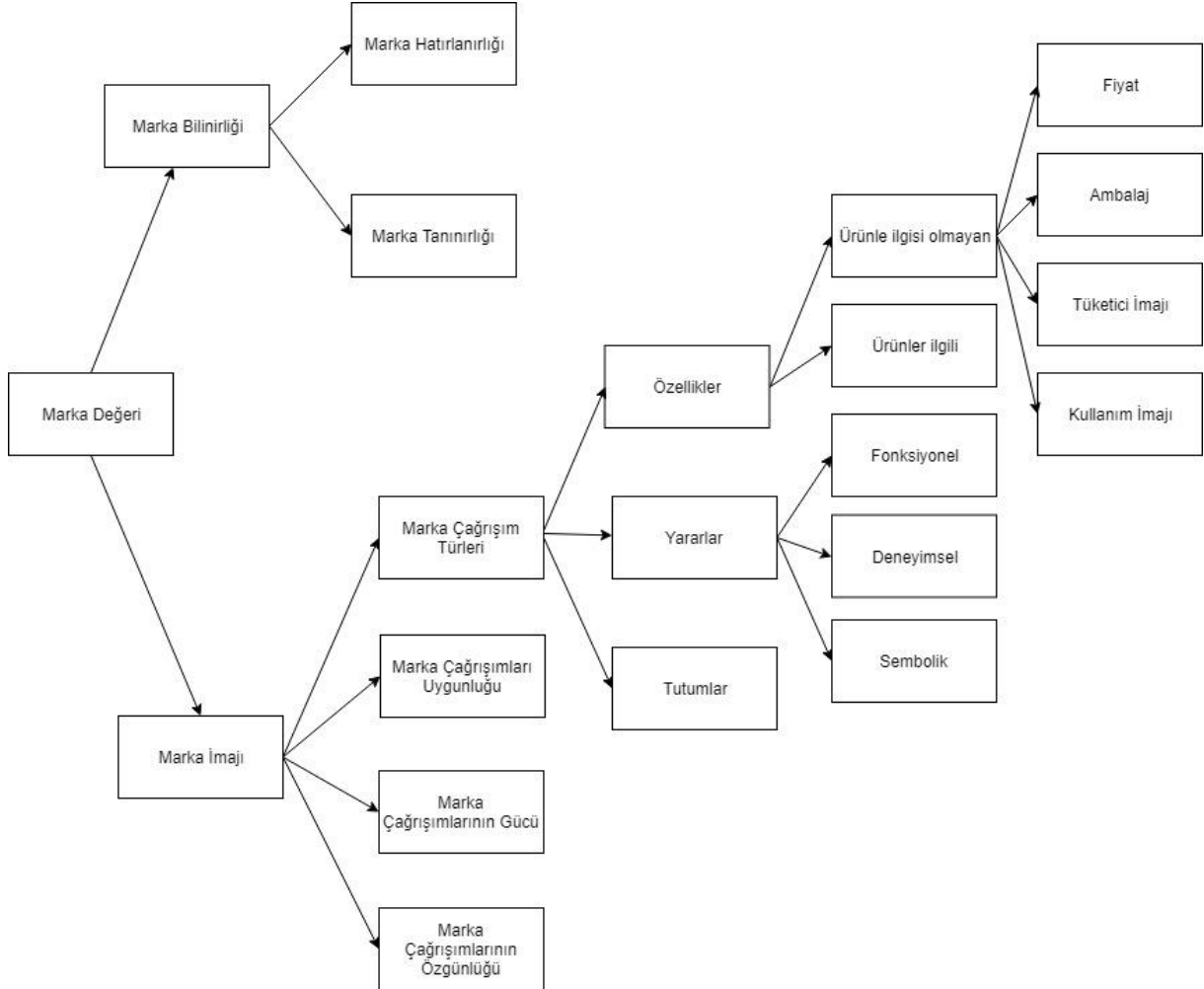


Şekil 2.6 Aaker Marka Özvarlığının Değer Yaratma Süreci

Kaynak: Aaker, 1991: 21; Aaker, 2010: 23.

Aaker (2010: 35), marka sadakatini herhangi bir markaya değer biçmede önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir. Buna ilave olarak sadık bir müşteri kitlesine sahip bir markanın şirkete tutarlı bir satış hacmi ve kâr akışı sağladığını tespit etmiştir. Sayılan bu faydalarının ötesinde, sadık bir tüketici kitlesine sahip şirketlerin pazarlama maliyetlerinin azaldığı, yeni müşterileri daha kolay çektiği ve son olarak rakiplerin pazardaki tehditlerine daha kolay karşılık verdiği gözlemlenmiştir (Aaker, 1991). Aaker marka bilinirliğini, tüketicinin zihnindeki marka varlığının gücü olarak değerlendirmekte ve marka bilinirliği ne kadar güçlü ise tüketicinin o markayı satın alma olasılığının o derece arttığını iddia etmektedir (Aaker, 2010). Bu modelde, algılanan kalitenin bütün marka özvarlıkları için tek başına finansal performansa direkt etkisi olduğu ve diğer marka unsurların nasıl algılandığı konusunda etkisi olduğu tespit edilmiştir (Aaker, 1991). Aaker (1991: 109), marka çağrışımlarını tüketicinin zihninde yer eden markayla bağlantılı her şey olarak tanımlamaktadır. Aaker (2010), marka

çağrışımlarının, marka kimliği tarafından yönlendirilerek, tüketicinin zihninde markanın ne anlama gelmesini istiyorsa onu sağlamaya çalışması gerektiğini iddia etmiştir.



Şekil 2.7 Keller Tüketici Temelli Marka Değeri Modeli

Kaynak: Keller, 1993: 7

Keller (1993: 2), marka değerini tüketicinin markanın pazarlamasında verdiği tepkiler üzerinde marka bilinirliğinin farklılık etkisi olarak tanımlamaktadır. Keller (1993), bu modelde marka değerini, marka imajı ve marka bilinirliği olarak iki boyutta incelemiştir. Keller (1993), marka bilinirliği boyutunu, marka hatırlanırılığı ve marka tanınırılığı olarak iki alt boyut altında incelemiştir. Marka tanınırılığı, tüketicinin markayı gördüğünde tanınması anlamına gelirken, marka hatırlanırılığı ise tüketicinin bir ihtiyaç anında aklına o markanın gelmesi durumudur (Keller, 2003). Marka imajı boyutu, marka çağrışım türleri, marka çağrışımları uygunluğu, marka çağrışımlarının gücü ve marka çağrışımlarının özgünlüğü olarak dört alt boyutta incelenmiştir.

2.6.2. Finansal Marka Değeri

Finansal olarak hesaplanan marka değerinin ölçülmesi için kullanılan yöntemlerin genel olarak 3 temel yaklaşım (Maliyet, Pazar, Gelir) altında sınıflandırıldığı gözlemlenmiştir (Reilly ve Schweih, 1999; Cravens ve Guilding, 1999; Hirose, 2002; Smith ve Parr, 2005; Salinas ve Ambler, 2009; Sandner, 2010). Bu üç (3) temel yaklaşıma ilave olarak bazı kaynaklar dördüncü yöntem olan formül tabanlı yaklaşımları da ilave ederek sınıflandırma yapmıştır (Cravens ve Guilding, 1999: 58-60).

2.6.2.1. Maliyet Tabanlı Yaklaşımlar

Maliyet tabanlı yaklaşımını kullanan marka değerlemeleri, genel olarak bir markayı sıfırdan inşa etmek için zaman içinde markaya yapılan bütün harcamaları (reklam, halkla ilişkiler v:) ve maliyetleri hesaplayarak bunların toplamını markanın değeri olarak hesaplayan muhasebe temelli yöntemlerdir (Seetharaman vd., 2001: 248-251). Maliyet tabanlı yaklaşımlar, klasik ekonomistlerin (Ör. Adam Smith ve David Ricardo) “emek değer kuramı” (Labour theory of value) benzeri bir şekilde bir şeyin değerinin onu üretmedeki harcanılan toplam emeğin hesaplanmasıyla uygulanmaktadır (Paugam vd.,2016). Bu yaklaşım genellikle muhasebe açısından uygun ve kolay uygulanabilir olmasından dolayı şirketlerin muhasebe uzmanları tarafından tercih edilmesine rağmen, sadece yapılan maliyetlerin hesaplanarak oluşturulan katma değere ulaşamayacağını savunan pazarlama uzmanları tarafından tenkit edilmekte ve bu yüzden iş dünyasında fazla tercih edilmemektedir (Cravens ve Guilding, 1999: 58, Haigh, 2003). Salinas (2011), bu yaklaşımda marka yönetimi sonucunda markaya sağlanan pozitif değerlerin (markanın rekabet gücü, marka gücü ve marka riski) ölçülmediği için bu yaklaşımın marka değerlemeye uygun olmadığını iddia etmiştir. Anson ve arkadaşları (2005), bu yaklaşımın özellikle piyasada hiçbir alım-satım örneği olmayan yeni doğmuş bir pazarda, minimum bir değer tabanı olarak kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Özellikle başarılı bir marka yönetimi sonucunda ulaşılan marka gücünün sağladığı artı değerlerin ölçülmesinde yaşanan eksiklikler maliyet tabanlı yaklaşımların en önemli eksiği olarak göze çarpmaktadır (Salinas,2011). Ayrıca piyasada uzun süredir var olan markaların toplam marka maliyetlerinin hesaplanması ve uzun süreli hesap tutulmasının zorluğundan dolayı bu yaklaşım hesaplanması zor olarak görülmektedir (Salinas, 2011). Paugam ve arkadaşları (2016), bu yaklaşımdaki yöntemlerin istisnasız olarak her örnekte marka gücünü ölçmediği için eksik olarak değerlediğini iddia etmektedirler.

Maliyet tabanlı değerlendirme yaklaşımları, genelde iki ana yöntem altında tasnif edilmektedir (Reilly ve Schweih, 1999: 98; Paugam vd., 2016: 149) bunlar:

- 1- Yeniden üretme maliyeti,
- 2- Yerine koyma maliyeti.

Salinas (2011: 58), maliyet tabanlı değerlendirme yöntemlerini genel eğilimden farklı olarak dört başlık altında toplamıştır: 1) Marka yaratmada yapılan tarihi maliyetler, 2-Yerine koyma maliyeti, 3- Yeniden üretme/yeniden yaratma/kopyalama maliyeti, 4- Markaya atfedilen harcamaların sermayeleştirilmesi. Bu iki farklı tasnif arasında detaylı değerlendirme yapıldığında, Reilly ve Schweih's'in (1999) sınıflandırmasında yeniden üretme maliyeti olarak adlandırılan yöntemin, Salinas (2009) tarafından marka yaratmada yapılan tarihi maliyetler ve yeniden üretme maliyeti olarak iki farklı başlık altında inceledikleri görülmektedir. Bu yöntemleri daha detaylı aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

2.6.2.1.1. Markayı Oluşturma İçin Yapılan Fiili Maliyetler

Bu yöntemde kısaca marka değeri, markayı oluşturmak için sıfırdan günümüze kadar yapılan bütün maliyetlerin yapıldığı zaman kaydedildiği değer üzerinden toplanarak hesaplanır (Salinas,2011). Yöntem daha çok muhasebe açısından kullanışlı ve kolay bir yöntemdir. Markaya yapılan toplam maliyetlerin toplanarak marka değerinin tespit edilmesi, markanın piyasa değerini tespit etmekte yetersiz kalabilmektedir (Salinas,2009). Reilly ve Schweih's (1999: 122), toplam maliyeti her yıl enflasyon oranıyla güncelleyerek güncel marka değerine daha yakın bir değere ulaşabileceğini iddia etmişlerdir.

2.6.2.1.2. Yerine Koyma Maliyeti

Yerine koyma maliyeti yönteminde şirket, mevcut bir markası yerine şirket için benzer oranda fayda sağlayabilecek ve benzer niteliklerde bir markayı geliştirmek için yapacağı maliyet ve yatırımların toplamını kullanarak marka değeri hesaplanmaktadır (Smith, 1997). Bu yöntemde mevcut marka ile yaratılacak yeni markanın özellikleri varsayımsal olarak benzer olmalıdır (ör. Pazar payı, marka bilinirliği, marka imajı, marka sadakati ve yasal korunma) (Paugam vd., 2016). Yöntemde ilk adım olarak mevcut markanın detaylı bir karakteristik incelemesi yapılarak daha sonra bu markanın bu özellikleri edinmesi için yaptığı maliyetlerin ortaya çıkarılması ile değerlendirme devam etmektedir (Paugam vd., 2016). Son olarak ortaya konulan bütün maliyetler toplanarak marka değerine ulaşılır.

2.6.2.1.3. Yeniden Üretme/Yeniden Yaratma/Kopyalama Maliyeti

Bu yöntemde markanın bütün eksik yönleriyle beraber sıfırdan mevcut duruma geliştirmek için yapılacak olası maliyetlerin hesaplanması ile markanın değeri ölçümlenir

(Salina, 2011; Paugam vd., 2016). Yöntem şu şekilde formül olarak ifade edilmiştir (Paugam vd., 2016: 150):

$$V_T = \sum_{t=1}^T C_t (1+k)^{T-t},$$

Denklemde;

VT = T vaktinde marka değeri

CT = T zamanı süresince markaya katkısı olan maliyetler

T = Marka değerlendirme tarihi

Bu yöntemle marka değeri hesaplaması yapılırken marka ile ilgili kararları veren ve stratejileri belirleyen yöneticilerin maaşları, marka yaratım sürecinde (isim, logo, renk v:) alınan dış hizmetlerin maliyetleri, markanın tescili için yapılan yasal işlemlerin maliyetleri, markanın piyasaya tanıtımı (lansman) için yapılan iç ve dış pazarlama maliyetleri ve son olarak reklam ve tanıtım için yapılan maliyetlerin tümü marka değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır (Paugam vd., 2016).

2.6.2.1.4. Markaya Atfedilen Harcamaların Sermayeleştirilmesi

Bu yöntemde işletmenin değerinin bir bölümünün marka değerinden kaynaklandığı varsayımı üzerine, marka için yapılan maliyetlerin yanı sıra işletmenin genel giderlerinin de bir bölümü marka değerinin içine dahil edilerek marka değerine ulaşılmaktadır (Salinas, 2009).

2.6.2.2. Piyasa Tabanlı Yaklaşımlar

Piyasa tabanlı yaklaşımlar, marka değerini dışa odaklı bir değerlendirme görüşü ile ele alarak, markanın piyasadaki güncel değerini bulmayı hedefleyen yöntemlerdir (Cravens ve Guilding, 1999: 59). Piyasada meydana gelen alım satımlar (şirket ve marka satın almaları), birleşmeler ve lisans işlemleri bu yöntemde değerlendirme yapabilmek için örnek olarak kullanılmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009: 4). Bu yöntemde marka değerlendirme uzmanı, piyasada gerçekleşen birçok maddi olmayan duran varlıkların satın alma, lisanslama, kontrat, teklif, şufa hakkı ve kullanım hakkı hakkında bilgi toplamakta ve bu bilgiler ışığında değerlemeyi yapmaktadır (Reilly ve Schweih, 1999). Piyasa tabanlı değerlendirme yöntemleri uygulama açısından kolay olmasına rağmen karşılaştırma yapılacak benzer şirketlerin

bulunmasının zor olması, şirketlerin finansal yapılarında farklılıklar olduğu için değerlemede kullanılan çarpanların değişkenlik göstermesi, aynı değişkenlerin kısa dönemde dengesizlikler göstermesi ve son olarak şirketlerin birden fazla marka sahibi olması ve bu markaların farklılıklarını ortaya koymanın zorluğundan ötürü marka değerlendirme uzmanları tarafından çok fazla tercih edilmemektedir (Paugam vd., 2016). İş dünyasında şirket ve marka satın almaları çok sık yaşanmadığından dolayı elimizde karşılaştırma yapabilecek çok fazla veri bulunmamaktadır. Bu yüzden markaların güncel değerinin ölçülmesi tahmin yöntemiyle yapılmaktadır. Piyasa tabanlı yaklaşımı benimseyen yöntemlerin uygulaması zor ve yoruma dayalı olduğu için subjektif olduğuna dair eleştiriler mevcuttur (Seetharaman vd., 2001: 249). Piyasa tabanlı yaklaşımlar, satış işlemleri karşılaştırması ve telif tasarrufu yöntemi adıyla iki başlıkta toplanmıştır (Salinas, 2009: 61).

2.6.2.2.1. Satış İşlemleri Karşılaştırması

Bu yöntemde piyasada gerçekleşen benzer markaların alım-satım işlemlerinde oluşan fiyatlar karşılaştırma yapılarak marka değerlemesi yapılır (Salinas, 2009). Yöntem, şu şekilde formül olarak ifade edilmiştir (Paugam vd., 2016: 140):

$$V_M \text{ veya } V_S = \frac{V_K \text{ veya } V_{AS}}{VD_K \text{ veya } VD_{AS}} * VD_M \text{ veya } VD_S$$

Denklemden;

V_M veya V_S = Ölçüm yapılan markanın değeri veya şirketin değeri

V_K = Karşılaştırma yapılacak kıstas(K) şirketinin değeri

V_{AS} = Karşılaştırma yapılacak alım-satım (AS) işleminin değeri

VD_K = Karşılaştırma yapılacak şirketin temel değer değişkeni

VD_{AS} = Karşılaştırma yapılacak alım-satım (AS) işleminin temel değer değişkeni

VD_M veya VD_S = Ölçüm yapılan markanın veya şirketin temel değer değişkeni

Yöntemde ilk olarak kıyaslama yapılacak olan şirket veya alım-satım işlemi seçilir bu seçim sürecinde kıyas yapılacak olan şirketin veya alım-satım işleminin ölçümleme yapılacak olan marka veya şirkete benzer özellikler taşımasına dikkat edilmektedir (Paugam vd., 2016: 139). Özellikle karşılaştırma yapılacak markanın aynı sektörden olması ve marka yaşam

döngüsünde benzer noktalarda olması gerekmektedir (Paugam vd., 2016). İkinci aşamada kıstas olarak kullanılan şirketin ve değerleme yapılacak şirketin temel değer değişkenleri belirlenir (Paugam vd., 2016). Bu değişkenler genellikle şirketin gelir tablosu (satışlar, karlılık, işletme karı, faiz ve vergi öncesi gelir (FVÖK-Ebit), faiz, vergi, yıpranma payı ve amortisman öncesi gelir (FVAÖK-Ebitda), vergi sonrası net faaliyet karı (Nopat) ve nakit akım tablosu kullanılarak hesaplanır. Son olarak kıstas şirketinin ve değerleme şirketinin temel değer değişkenleri geçmişe bakılarak gelecek için tahminler yapılır ve formül uygulanarak marka değeri bulunmuş olur (Paugam vd., 2016).

2.6.2.2.2. Telif Tasarrufu Yöntemi (Royalty Savings)

Bu yöntem, şirketin bir marka sahibi olmaması ve başka bir şirketten marka kullanım lisansı ile bir markanın kullanım haklarını aldığı varsayımı üzerine geliştirilmiş bir yöntemdir (Salinas, 2009). Marka değeri, gelecekte ödenecek vergi sonrası lisans bedelleri günümüze iskonto edilerek hesaplanır. Yöntem bazı uzmanlarca gelir tabanlı yaklaşımın altında sınıflandırılmaktadır (Salinas, 2009).

2.6.2.3. Gelir Tabanlı Yaklaşımlar

Gelir tabanlı yaklaşımlar, markaya yapılan maliyetleri göz ardı ederek markanın gelecekteki potansiyel getirisine odaklanmış yöntemlerdir (Cravens ve Guilding, 1999: 59). Bu yaklaşımda yöntemler markanın gelecekte sağlayabileceği tahmini net getirileri hesaplayıp, bu getirileri finansal indirgeme yöntemi ile günümüz değerine indirgemektedirler (Seetharaman vd., 2001: 249). Bu yöntemlerde öncelikle markanın gelecekte beklenen kalan kullanım süresi içinde sağlayacağı kazançlar, gelirler ve nakit akışları (Future cash flow) tespit edilir, daha sonra hesaplanan bu rakam iskonto edilerek (Discounted Cash Flow) veya sermayeleştirilerek (Direct capitalization) günümüzdeki marka değerine ulaşılır (Salinas, 2009: 63). Bu yöntemler markanın gelecekteki potansiyel değerine odaklandığı ve uygulanabilirliği kolay olduğu için tercih edilen yöntemlerdir (Seetharaman vd., 2001). Gelecekteki geliri hesaplamak için birçok farklı yöntem kullanılmaktadır (Seetharaman vd., 2001: 249-250; Salinas, 1999: 63- 108).

2.6.2.3.1. Fiyat Primi (Price Premium)

Fiyat primi yönteminde markasız bir ürün ile markalı bir ürün arasındaki fiyat farkı tespit edilerek, bu farkın toplam satış rakamı ile çarpılmasıyla potansiyel gelir hesaplanmaktadır (Seetharaman vd., 2001). Yöntem formül olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Paugam vd., 2016: 117):

$$V_{B,t} = \sum_{\tau=1}^{\infty} \frac{(S_{B,t+\tau} - S_{WB,t+\tau} - C_{B,t+\tau} - C_{V,t+\tau})}{(1+k)^{t+\tau}},$$

Denklemden,

$V_{B,t}$ = B markasının t zamanındaki değeri

$S_{B,t}$ = t zaman aralığında B markalı ürünlerin satışlarından elde edilen gelirler

$S_{WB,t}$ = t zaman aralığından markasız ürünlerin satışlarından elde edilen gelirler

$C_{B,t}$ = t zaman aralığında marka geliştirme için yapılan harcamalar

$C_{V,t}$ = t zaman aralığında elde edilen ek gelirlerin değişken maliyetleri

k = iskonto oranı

Yöntemde öncelikle karşılaştırma yapılacak markalı ürün ile ona benzer markasız ürün arasındaki fiyat farkı belirlenir (Paugam vd., 2016). Markalı ürün ile markasız ürün arasındaki fiyat farkı markalı ürünün algılanan kalite ve marka bilinirliği gibi kendine özgü bazı özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Aaker, 1991). Hesaplanan fiyat farkı kullanılarak markalı ürünün elde etmiş olduğu ekstra gelir hesaplanır, daha sonra bu ekstra gelirden markayı geliştirme ve yönetme maliyetleri, son olarak eğer varsa fazladan satış hacminin maliyetleri (Örneğin: vergiler, değişken maaşlar, üretim maliyetleri ve gereken ekstra işletme sermayesi maliyeti) düşülerek marka tarafından üretilen net nakit akımı hesaplanır (Paugam vd., 2016). Bu yöntemde markayı yaratmak ve desteklemek için yapılan maliyetler hesaba dâhil edilmemektedir (Zimmermann vd., 2001: 40). Bu net nakit akımları belirli bir dönem için hesaplanarak marka değerine ulaşılır. Fiyat primi yönteminin kolay anlaşılabilir olması tercih edilmesine neden olsa da bazı şirketler (örneğin değerlemede bilgi paylaşmak istemeyen dağıtım kanallarına bağımlı şirketler ve birlikte paket satışı yapılan ürün ve servislerin karşılaştırmasının zor olması) için uygulanamamaktadır (Salinas, 2009). Yöntem sadece güncel fiyat farklarını kullanıldığı için markanın gelecekteki potansiyel farklar hesaba katılmamaktadır, bu durum markanın gelecekteki değerinin ölçülmesinde eksikliğe yol açmaktadır (Aaker, 1991: 110). Yöntemle ilgili bir diğer eleştiri ise, yöntemin sadece fiyat üzerine odaklandığından maliyet ve diğer üretim faktörlerini ve dolayısıyla hacimle alakalı faktörleri (örneğin ölçe ekonomisi) ihmal etmesidir. Bu noktada yüksek satış rakamları yakalamış markaların bu avantajı dikkate alınmamaktadır (Tollington, 1999). Fiyat primi yöntemi, bileşik analiz (Conjoint analysis) ve hedonik analiz olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır (Salinas, 2011).

2.6.2.3.1.1. Birleşik (Konjoint) Analiz

Birleşik analiz, tündengelim bir yaklaşımla markalı ürün için ödenen ücretin ne kadarının marka için ödendiğini ölçen bir yöntemdir (Zimmermann vd., 2001). Bu yöntemde anket, mülakat veya zorunlu seçim deneyleri yaparak tüketicinin ürünün hangi özellikleri için tercih ettiğini, bu özelliklerin ürünün tercihinde toplam değere ne kadar etkisi olduğu ölçülür ve bu ölçümler neticesinden markanın tüketici açısından toplam değerin ne kadarını oluşturduğu bulunmuş olur (Salinas, 2011: 67). Birleşik analiz tüketicinin ürünün bütününe ödediği fiyat içinde ürünün her bir ayrı özelliği için ne kadar ödemek isteyeceğini ölçerek yapılmaktadır (Kriegbaum, 1998: 12). Markanın ürünün fiyatı içerisindeki değeri hesaplandıktan sonra, bu değer ürünün gelecekte tahmini satış rakamları ile çarpılarak markanın sağlayacağı nakit akımları hesaplanır ve son olarak bu nakit akımları günümüze indirgenerek marka değerine ulaşılmaktadır (Kaya, 2002: 17). Birleşik analiz yönteminde sayısal istatistik metotları kullandığı için objektif olarak değerlendirilse de, bir yöntem olarak fiyat primi yönteminin bir alt yöntemi olarak benzer şekilde maliyet ve üretime dayalı diğer faktörleri değerlendirme dışı bırakması eleştirilere yol açmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009). Ayrıca bir başka eleştiri de ürünü oluşturan niteliklerin birbirinden bağımsız olmamasından dolayı bunların ayrıştırılarak her birinin ayrı değerlendirilmesinin mümkün olamayacağı şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Zimmermann vd., 2001).

2.6.2.3.1.2. Hedonik Analiz

Hedonik analiz ürün fiyatlarını, ürün özelliklerini ve bu özelliklerin değişkenlik derecelerini ölçen hedonik fiyat teorisi üzerine inşa edilmiş bir yöntemdir (Kaya, 2002: 17). Yöntem maddi olmayan varlıkların transfer fiyatlarının belirlenmesinde kullanılmaya başlanmıştır (Boos, 2003). Bu yöntemde bileşik analizde olduğu gibi müşteri değerlendirmeleri kullanılmamaktadır, aksine piyasada bulunan farklı özelliklerdeki ürünlerin fiyat farkını kullanarak oluşturulan çoklu regresyon analizi ile marka değeri hesaplanmaktadır. Yöntem şu şekilde ifade edilmektedir (Salinas, 2011: 69):

$$y = \beta_0 + \beta_1 * x_1 + \beta_2 * x_2 + \dots + \beta_n * x_n + \varepsilon$$

Denklemden,

y = Varlığın değeri

β_0 = Regresyona dâhil edilmemiş bağımsız ürün karakteristiklerinin fiyat üzerindeki etkisini gösteren sabit

β_1 = Her bir bağımsız karakteristiğin kat sayısı

x_i = İşleme konu olan her bir ürün karakteristiği

ε = Tesadüfi hata terimi

Bu denklemde ürünün her bir özelliği denkleme dâhil edilerek regresyon analizi yapılır ve bunun neticesinde her bir özelliğin ayrı olarak fiyata etkisi ölçülür. Eğer markayı x_1 ile ifade edersek ve denklemde marka katsayısı β_1 pozitif çıkarsa, markanın toplam değere katkısı pozitif olacak ve dolayısıyla marka değeri de pozitif olacaktır (Boos, 2003). Regresyon analizi sonucunda markanın birim ürün fiyatına katkısı bulunduğundan sonra bu rakam satılan toplam ürün adedi ile çarpılır ve son olarak çıkan sonuçtan bazı marka maliyetleri (Ör. Markasız ürünlerde olmayan maliyetler) düşülerek marka değerine ulaşılmış olur (Salinas, 2011: 70). Sayısal istatistikî bir yöntem kullanılması yöntemin sübjektifliğini azaltmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009). Yöntem piyasanın şeffaf olduğu varsayımı üzerine inşa edilmiştir eğer bunun aksi bir durum söz konusu ise tüketiciler ürünler hakkında yetersiz bilgiye sahip olduğu için aynı özelliklere sahip bir ürüne daha fazla fiyat ödeme durumuyla karşılaşacak ve denklemin geçerliliğini ortadan kaldıracaktır (Kriegbaum, 1998). Yöntemin karmaşık olması uygulamada kullanımı zorlaştıran başka neden olarak karşılaşılmaktadır (Boos, 2003).

2.6.2.3.2. Teliften Tasarruf Yöntemi

Teliften kurtulma (royaltiden kurtulma) olarak da bilinen bu yöntemde, marka değerine şirketin markaya sahip olmadığı varsayımı üzerinden, o marka için ödemiş olduğu telif hakkını kullanılarak ulaşılır (Kriegbaum, 1998; Salinas, 2009; Paugam vd., 2016). Marka isminin kullanımı için yapılan vergi sonrası hak bedeli (royalti) belirlenir, bu bedelin marka

sahibi olma durumunda tasarruf edileceği düşünülerek marka değeri hesaplaması yapılan bir yöntemdir. Yöntem şu şekilde formül olarak ifade edilmektedir (Paugam vd., 2016: 126):

$$V_B = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{(R_t - C_{B,t})}{(1+k)^t},$$

Denklemden;

V_B = Marka değeri

R_t = t zaman aralığındaki hak bedeli (royalti) veya lisans bedeli

$C_{B,t}$ = t zamana aralığında markayı kullanım için yapılan maliyetler (ör. Pazarlama maliyetleri)

r = iskonto oranı

Bu yöntemde öncelikle piyasadaki emsallere bakılarak tahmini yıllık royalti bedeli hesaplanır, hesaplanan bu bedelden marka kullanımı için yapılan pazarlama harcamaları ve vergi düşülerek yıllık net royalti bedeline ulaşılır. Hesaplanan net royalti bedeli, tahmini marka kullanım ömrü ile çarpıldıktan sonra bulunan değer iskonto edilerek günümüzdeki marka değeri bulunmuş olur (Paugam vd., 2016). İşlemde kullanılan telif oranı (royalti) marka gücü, lisans anlaşmasının süresi ve bitiş şartları, lisansın sınırları, tarafların pazarlık güçleri, ürünün yaşam eğrisi, yerel pazarın durumu ve son olarak lisans alan şirketin satışları ve faaliyet kâr marjı dikkate alınarak tahmini bir rakam olarak hesaplanır (Salinas, 2011: 73). Yöntem uygulama esnasında hem satışla alakalı faktörleri hem de piyasadaki alınan royalti bilgilerini kullandığı için karma yöntem olarak da anılmaktadır. Teliften kurtulma yöntemi kullanımı kolay olduğu ve royalti bedeli hesaplanırken güncel piyasada gerçekleşen işlemler temel alındığı için piyasada tercih edilen bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Paugam vd., 2016). Royalti hesaplamasında telif örneklerinin olmadığı sektörlerde ve karşılaştırma için benzer markaların bulunmadığı durumlarda bu yöntemin kullanılması uygun görülmemektedir (Kriegbaum, 1998; Salinas ve Ambler, 2009). Yönteme yapılan en önemli eleştirilerden biri de marka hesaplamasında kullanılan royalti bedellerinin sadece marka kullanımı için değil de lisans sahibi tarafından lisans bedelini ödeyen şirkete verilen teknik bilgi (know how), ham madde ve sunulan diğer servislerin ücretini de içerdiği için marka değerinin olduğundan daha fazla hesaplanmasıdır (Salinas, 2011).

2.6.2.3.3. Talep Değişkenleri / Marka Gücü Analizi

Bu yöntemde talep değişkenleri ve marka gücü analizi kullanılarak markanın tüketicinin satın alma kararı üzerindeki etkisi ölçülür, bu ölçümlenen etki aynı zamanda markanın ürünün arz ve talebine olan etkisini bulmak için kullanılmaktadır (Salinas, 2011: 82). “Satın alma nedenleri” olarak da anılan bu yöntemde, araştırma yöntemi olarak nitel pazarlama araştırmaları ve delfi metodu kullanılmaktadır (Salinas, 2011). Yöntem dışarıdan karşılaştırma yapılacak şirketlerden bilgi almayı gerektirmeden uygulandığı ve şirkete değer katan ana talep faktörlerin belirlenerek kullanıldığı için pazarlama yaklaşımı açısından kullanışlı bir yöntemdir (Salinas, 2011). Bazı ürün gruplarında marka ve diğer ürün özelliklerinin arasındaki karmaşık ilişki yüzünden yapılan analizler markanın satın alma üzerindeki etkilerini net bir şekilde ortaya koyamadığından dolayı yöntemin geçerliliği konusunda sorunlara yol açmaktadır (Salinas, 2011).

2.6.2.3.4. Rakiplerle Brüt Kâr Marjı Karşılaştırması

“Ölçek ekonomisi metodu” olarak da bilinen bu yöntem, güçlü ve çok satan fakat fiyat primi (fiyat avantajı) olmayan markaları olan şirketler için kullanılan bir yöntemdir (Smith, 1999; akt. Salinas, 2011: 89). Yöntem aşağıda formül olarak ifade edilmektedir (Smith, 1999; akt. Salinas, 2011: 89-90) :

$$\text{ÖEG}_m = (\text{BKM}_m - \text{BKM}_c) * S_m$$

$$\text{BKM}_m = \frac{\text{BK}_M}{S_M} \quad ; \quad \text{BKM}_c = \frac{\sum_{i=1}^n \text{BK}_i}{\sum_{i=1}^n S_i} \quad ; \quad \text{BK}_i = S_i - \text{SMM}_i \quad ; \quad \text{BK}_m = S_m - \text{SMM}_m$$

Formüllerde;

ÖEG_m = “M” markasına atfedilen ölçek ekonomisi gelirleri, marka değeri

BKM_m = “M” markasının brüt kâr marjı

BKM_c = Karşılaştırma yapılan şirketlerin ortalama brüt kâr marjı

S_m = “M” markalı ürünlerin net satış rakamları

S_i = “n” adet karşılaştırma yapılacak şirketten “i” şirketinin net satış rakamları

BK_i = “n” adet karşılaştırma yapılacak şirketten “i” şirketinin brüt kâr oranı

SMM_i = “n” adet karşılaştırma yapılacak şirketten “i” şirketinin satılan mallarının maliyeti

BK_m = “M” markasıyla satılan malların brüt karı

SMM_m = “M” markasıyla satılan malların maliyeti

Yöntemde marka değerine markalı ürünlerin sağlamış olduğu ölçek ekonomisi gelirleri hesaplanarak ulaşılır. Markalı ürünlerin sağlamış olduğu ölçek ekonomisi gelirleri, markalı ürünün brüt kâr marjı ile markasız ürünün kâr marjı karşılaştırılarak elde edilir. Markalı ve markasız ürünlerin ortalama brüt kâr marjı arasındaki fark, toplam satışlar ile çarpılarak marka değeri elde edilmektedir. Markalı ürünün kâr marjı, markalı ürünün brüt karının net satış rakamlarına bölünmesiyle bulunurken; formülde kullanılan karşılaştırma yapılacak ürünleri ortalama brüt kâr marjı ise, karşılaştırma yapılacak markaların toplam brüt karının toplam satış rakamlarına bölerek elde edilmektedir. Son olarak brüt kar, ürünlerin satış gelirlerinden satılan malın maliyeti çıkartılarak elde edilmektedir.

2.6.2.3.5. Rakiplerle Faaliyet Kârı (Fvök - Faiz Ve Vergiler Öncesi Kâr) Karşılaştırması

Yöntem brüt kâr marjı karşılaştırmadan daha karmaşık olmasının yanında güçlü markaların karlılık oranlarının daha yüksek olacağı varsayımı üzerine inşa edilerek, brüt kâr marjı yöntemine dâhil edilmeyen giderlerin de eklenmesiyle (ör: Tutundurma giderleri,

yönetim giderleri, genel giderler) marka değerinin ölçüldüğü bir yöntemdir; formül şu şekilde ifade edilmektedir (Smith, 1999; akt. Salinas, 2011: 91):

$$FVÖK_m = \left[\left(\frac{FVÖK}{S} \right)_m - \left(\frac{\sum_{i=1}^n \frac{FVÖK_i}{S_i}}{n} \right) \right] * S_m$$

Formülde;

$FVÖK_m$ = “M” markalı ürünlerin satışından elde edilen faaliyet karı, marka değeri

$\left(\frac{FVÖK}{S} \right)_m$ = “M” markalı ürünlerin faaliyet karının satışlara oranı

$\frac{\sum_{i=1}^n \frac{FVÖK_i}{S_i}}{n}$ = Karşılaştırma yapılacak şirketlerin faaliyet karının satışlara oranının ortalaması

S_m = Markalı satış geliri

Yöntemde marka değeri “M” markaları ürünlerin faaliyet karının satışlara oranından, karşılaştırma yapılacak şirketlerin aynı oranının ortalaması çıkarıldıktan sonra “M” markalı ürünün satış geliri ile çarpılarak bulunmaktadır.

2.6.2.3.6. Markasız Ürün İle Teorik Kâr Karşılaştırması

Bu yöntemde marka değerine markalı ürün satan firmanın faaliyet karından (FVÖK), markasız firmanın faaliyet kârı çıkarıldıktan sonra belirlenmiş bir çarpanla çarpılarak ulaşılmaktadır (Salinas, 2011: 92). Yöntem Financial World, Interbrand ve Global Brand Equity şirketleri tarafından kendi geliştirdikleri modellerle kullanılmaktadır (Salinas, 2011).

2.6.2.3.7. Kıstas Şirketi İle Nakit Akımı Veya Gelir Farkı Karşılaştırması

Yöntemde marka değeri marka sahibi şirketin net nakit akımı ile karşılaştırma yapılacak şirketlerin ortalama net nakit akımı arasındaki fark alınarak hesaplanmaktadır (Smith ve Parr, 2005: 258; akt. Salinas, 2011: 94). Yöntemin sadeliği avantaj olarak görünse de nakit akımının kaynağının ne kadarının nereden sağlandığının belirlenememesinden (Ör. Nakit akımının ne kadarının markadan sağlandığını bilinememesi) dolayı marka değer tespitinde geçerli sonuçlar verememektedir (Salinas, 2011).

2.6.2.3.8. Ek Nakit Akımlarının Şimdiki Değeri

Şirketin gelecekteki markalı ve markasız indirgenmiş nakit akımları arasındaki farkın marka değeri olarak kullanılan yöntemde, özellikle markalı ve markasız nakit akımlarının hesaplanmasının varsayımlara dayalı olması ve yöntemin zorluğu eleştirilere yol açmıştır (Salinas, 20011).

2.6.2.3.9. Serbest Nakit Akımlarından Marka Dışındaki Varlıkların Getirisini Çıkarılması

Smith ve Parr (2005: 206), yöntemi finansal ve duran varlıkların uygun getirilerinin düşülmesi sonrası geriye kalan artık serbest nakit akımı olarak tanımlamaktadırlar. Yöntem, Houlihan danışmanlık şirketi tarafından geliştirilip kullanılmaktadır (Fernandez, 2001: 14).

2.6.2.3.10. Fazla Kazançlar

Yöntemde marka değeri şirketin sağlamış olduğu getirilerden şirketin maddi ve finansal varlıklarının sağladığı getiriler çıkartılarak geriye kalan maddi olmayan varlıkların sağlamış olduğu getirileri bulunduktan sonra, bunun içinden markanın sağlamış olduğu getiri hesaplanmaktadır (Salinas, 2009: 97; Paugam vd., 2006: 99). Yöntem formül olarak şu şekilde ifade edilmektedir (Paugam vd., 2006: 101-103):

$$FK_t = Nopat_{B,t} - Nopat_{WB,t}$$

Formülde;

FK_t = “t” döneminde markaya atfedilen fazla kazançlar (Excess Profits)

$Nopat_{B,t}$ = “t” döneminde markalı şirketin vergi sonrası net faaliyet karı
(Nopat: Net operating profit after tax)

$Nopat_{WB,t}$ = “t” döneminde markası olmayan şirketin vergi sonrası net faaliyet karı

Fazla kazançlar yönteminde uygulanan bir diğer teknik ise şirketin toplam gelirlerinden duran varlıkların ve finansal varlıkların gelirlerinin çıkartılarak marka değerinin bulunmasıdır (Salinas, 2011). Bu yöntemde şirket gelirlerinin kaynağı belirlenirken uzmanların kişisel görüş açılarıyla yapmak zorunda kaldığından dolayı yöntemin objektifliği hakkında soru işaretleri doğmaktadır (Salinas, 2011).

2.6.3. Karma Marka Değerleme Yöntemleri

Karma marka değerleme yöntemleri, içerisinde finansal ve davranış unsurlarını birlikte bulunduran yöntemlerdir. Piyasada marka değerleme için kullanılan altmışın üzerinde karma yöntem bulunmaktadır (Ek 1). Karma yöntemlerin çoğu, aynı zamanda Cravens ve Guilding'in (1999) sınıflandırmasına göre formül tabanlı değerleme yöntemidir. Bu yöntemlerin bazılarının metodolojisine ulaşılabilirken; bazıları ise ticari sır olarak saklanmaktadır. Bu kısımda sektörde en fazla bilinirliği olan ve metodolojisi ulaşılabilir olan altı yöntem detaylı olarak incelenmektedir. Bu yöntemlerden hepsi formül tabanlı değerleme yöntemidir. Yöntemlerden Hirose yöntemi hariç hepsi karma yöntemdir. Hirose yöntemi ise finansal temelli marka değerleme yöntemidir.

2.6.3.1. BBDO

BBDO, 1891 yılında New York'ta ilk ofisini açmış olan bir reklam ajansıdır. Kuruluş tarihinden günümüze sürekli gelişim ile 81 ülkede 289 ajans ve 15.000 çalışanıyla ve aldıkları ödüllerle reklam sektörünün en büyük aktörü haline gelmiştir (www.bbdo.com, erişim tarihi: 01.02.2017). BBDO, marka değerleme için Marka Değeri Değerlendirme Sistemi™ (MDDS; Brand Equity Evaluation System®, BEES), Marka Değeri Değerlendiricisi™ (MDD; Brand Equity Evaluator®, BEE) ve Muhasebe için Marka Değeri Değerleme™ (MMDD; Brand Equity Valuation for Accounting®, BEVA) adlarıyla isimlendirilmiş üç farklı yöntem geliştirmiştir (Salinas, 2011). Bu yöntemlerden ilk ikisi BBDO Almanya ofisi tarafından yalnız başına geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden MDD, ilk sistem olan MDDS'nin geliştirilmiş bir halidir (Zimmermann vd., 2001). MMDD yöntemi, BBDO ve Ernst & Young ortaklığında geliştirilmiş bir yöntemdir (BBDO, 2004).

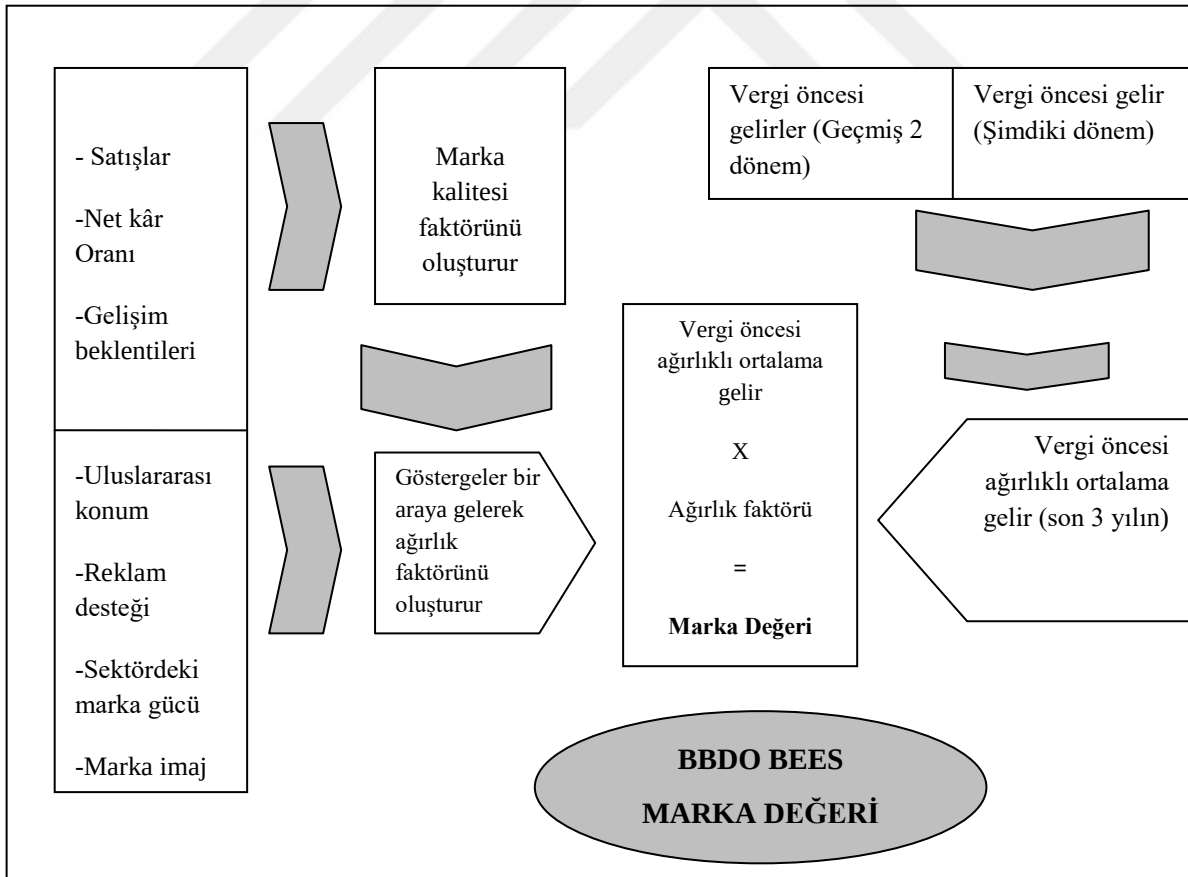
2.6.3.1.1. Marka Değeri Değerlendirme Sistemi™ - Mdds (Brand Equity Evaluation System®, Bees)

Mark Değeri Değerleme Sistemi™ (MDDS-BEES), BBDO göz önünde bulundurularak oluşturulmuş birçok aşamalı etken değerleme modelidir (Zimmermann vd.,2001). Model değerlemeye ilk adım olarak marka öz değerini oluşturan 8 belirleyici faktörün tespit edilmesi ve tanımlanması ile başlamaktadır (Zimmermann vd., 2001: 42-46):

1. *Marka satış performansı*: Markanın gelecekteki satış potansiyelinin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır.
2. *Net operasyon karı*: Son 3 yılın ortalama net operasyon karı gerçek kazancı bulmak için kullanılır.

3. *Markanın gelecekteki başarı beklentisi (Gelişim beklentisi)*: Markanın gelecekteki potansiyel değeri, o sektördeki uzmanların sektör hakkındaki ölçümleri kullanılarak hesaplanmaktadır.
4. *Markanın uluslararası yönelimi*: Markanın uluslararası pazarlardan elde ettiği gelirini genel gelirlerine oranlanmasıyla bulunur, bu şekilde markanın uluslararası pazarlardaki gelecekteki başarı beklentisi değerlendirilmektedir.
5. *Markanın reklam yatırımları*: Markanın reklam için harcamış olduğu vergi öncesi gelirleri bu faktörde hesaplanmaktadır.
6. *Markanın o sektördeki gücü (Marka Gücü)*: Markanın satışlarının, o sektördeki rakipleriyle mukayese edilmesiyle elde edilir.
7. *Marka imajı*: Paydaşlar arasında markanın çekiciliğini ölçerek değerlendirilir.
8. *Vergi öncesi gelir*: Markanın potansiyel değerinin göstergesi olarak kullanılır. Bu göstergede markanın son 3 yıllık vergi öncesi geliri kullanılır.

Değerleme işlemi çeşitli adımlardan oluşan bir süreç izlenerek gerçekleştirilir (Şekil 2.8).



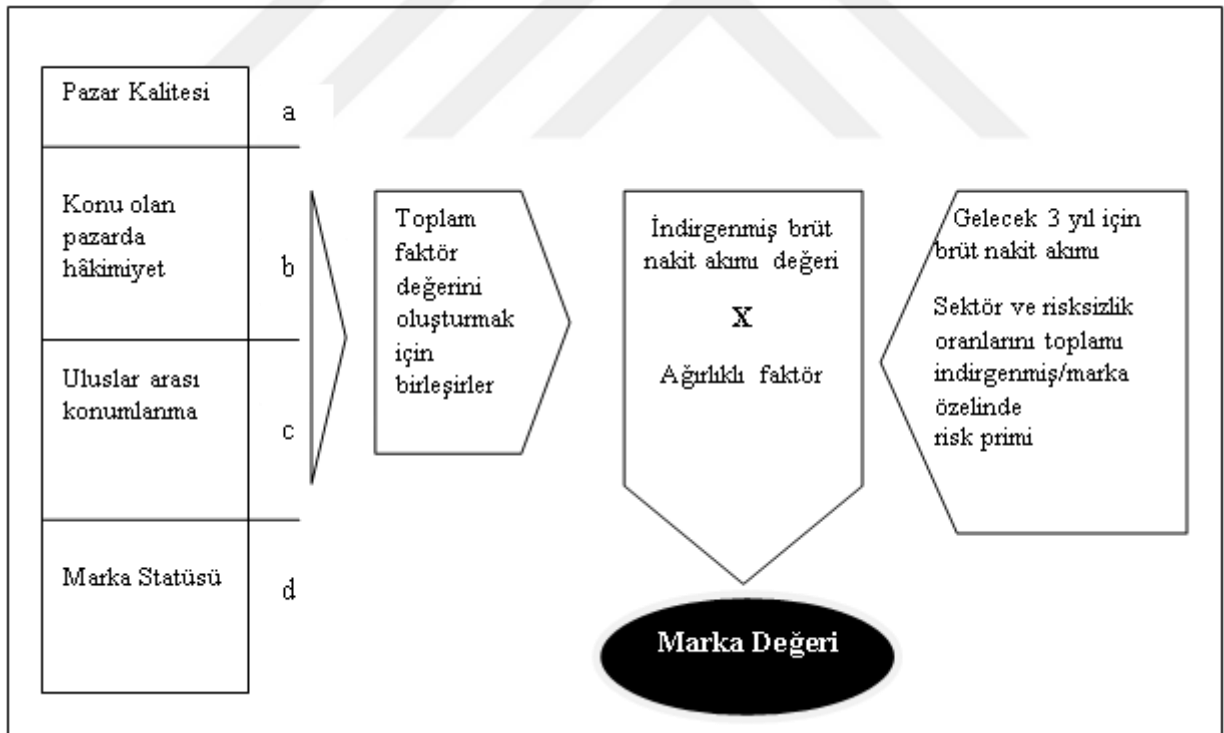
Şekil 2.8 BBDO BEES Modeli

Kaynak: Zimmermann vd., 2001: 44.

İlk adım olarak marka çevresini oluşturan 3 gösterge (Satışlar, net kâr oranı ve gelişim beklentileri) bir araya gelerek toplanır ve marka kalitesi faktörünü oluşturur. Bir sonraki adımda, elde edilen marka kalitesi faktörü ile geriye kalan 4 gösterge (Uluslararası konum, reklam desteği, sektördeki marka gücü ve marka imajı) bir araya getirilerek ağırlık faktörü çarpanı oluşturulur. Son 3 yılın vergi öncesi gelirleri sondan başa ağırlık olarak az önemliden daha fazla önemliye gidecek şekilde çarpılır ve ortalaması alınır. Bu noktada belirtilmesi gereken bir husus da gelirleri hesaplarken vergi öncesi gelirlerin kullanılması vergi sisteminin marka değerini etkilemesini engellemek adına kullanılmış olmasıdır. Son adım olarak elde edilen vergi öncesi ağırlıklı ortalama gelir, ağırlık faktörü çarpanı ile çarpılarak marka değerine ulaşılır.

2.6.3.1.2. Marka Değeri Değerlendiricisi™ - Mdd (Brand Equity Evaluator®, Bee):

Marka Değeri Değerlendirme Sistemi™'nin eksik noktaları geliştirilerek Marka Değeri Değerlendiricisi™ modeli oluşturulmuştur. Model dört ana adımdan oluşan bir süreç ile değerlendirme işlemini yapmaktadır (Zimmermann vd., 2002. Bk. Şekil 2.9)



Şekil 2.9 BBDO BEE Modeli

Kaynak: Zimmermann vd., 2002: 20.

1. Bu yöntemde ilk adım olarak marka değeri veya marka öz değerini oluşturan belirteçlerin (pazar kalitesi, konu olan pazarda hâkimiyet, uluslararası konum, marka statüsü) ölçülmesi yapılmaktadır. **Pazar kalitesi** belirtecinin

ölçülenmesi üç temel faktörün analizi yapılarak gerçekleştirilir. Bunlardan birincisinde o markanın işlem gördüğü endüstrinin son 3 yıllık ortalama satış oranları incelenerek markanın satış potansiyeli öngörüsü yapılmaktadır. İkinci olarak, endüstrinin son 3 yıllık ortalama net operasyon karı incelenerek markanın elde edeceği satışların değeri ölçülenmiş olmaktadır. Son olarak endüstrideki reklam harcamaları hesaplanarak o sektörün markaya dayalılık (bağımlılık) oranı ölçülmektedir. **Konu olan pazarda hâkimiyet** belirteci markanın pazarda rakiplerine oranlar satış rakamları, elinde bulundurduğu pazar payı ve sektör liderinin satışlarına oranı analiz edilerek tespit edilmektedir. **Uluslararası Konumlanma** belirteci markanın uluslararası pazarlarda satış rakamlarının genel satış rakamlarına oranlanmasıyla elde edilmektedir. Yapılan bu analiz ile markanın küresel gelişim potansiyeli elde edilmiş olur. **Marka Statüsü** belirtecinin belirlenmesi için BBDO 5-Seviyeli Modeli kullanılmaktadır.

- İkinci adım olarak marka iskonto oranı belirlenmektedir. İskonto oranı hesaplanırken, BBDO “Sermaye Varlıkları Fiyatlama Modeli” (CAPM- Capital Asset Pricing Method) kullanılmaktadır. Bu modele göre BBDO aşağıdaki formülü uygulayarak iskonto oranını hesaplar (Zimmermann vd., 2002: 22):

$$E(R_j) = i_{CAP} + [E(R_M) - i_{CAP}] * \beta_j$$

$E(R_j)$ = Yatırım j'den beklenen getiri

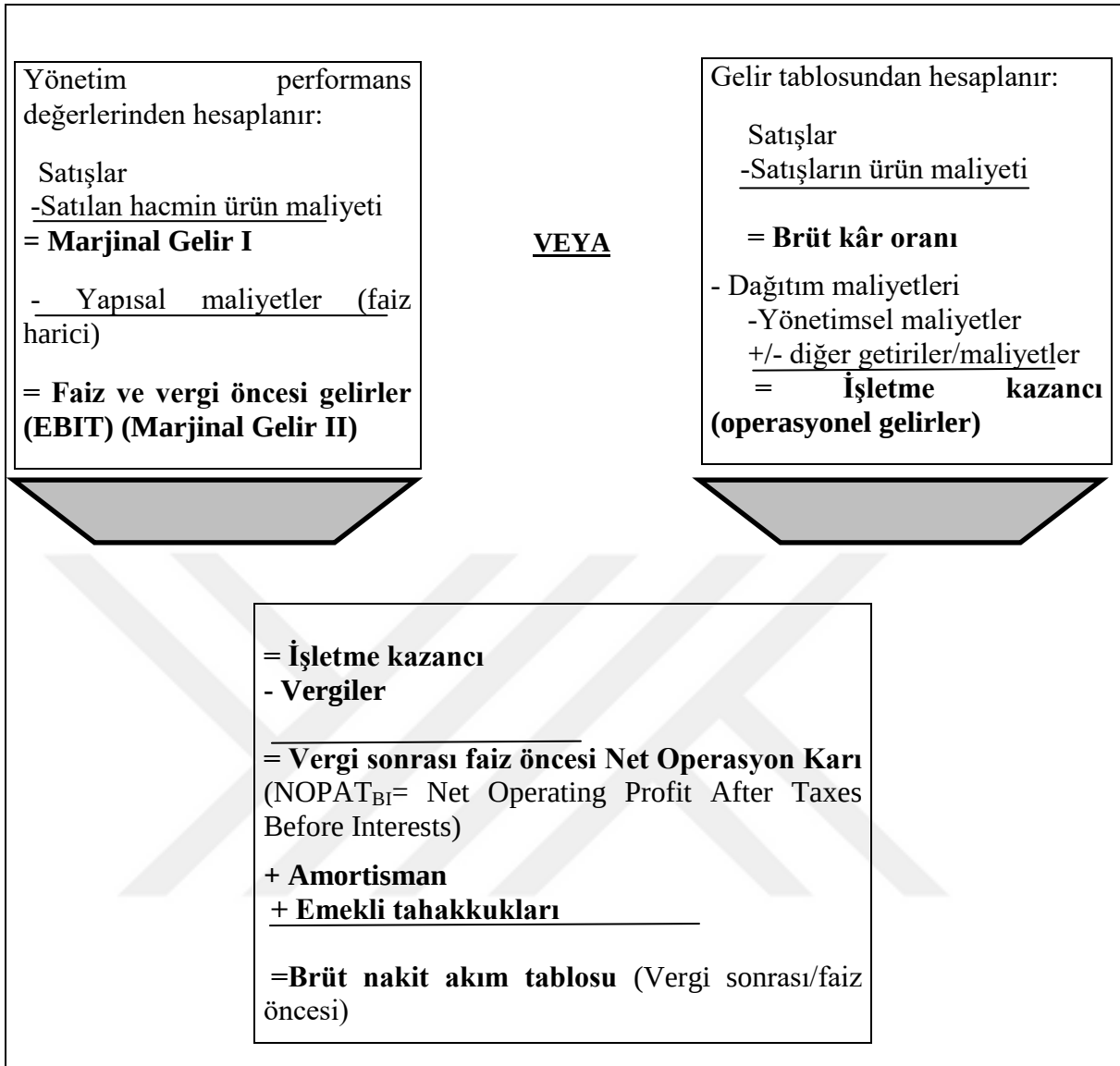
i_{CAP} = Risksiz faiz oranı

$E(R_M)$ = Beklenen sektör getirisi (Ör: Endüstri indeksi)

$E(R_M) - i_{CAP}$ = Pazar risk primi

β_j = Beta faktörü (Yatırım j'den beklenen getirinin, beklenen sektör getirisine karşı duyarlılığı-volatilitesi)

- Bu adımda BBDO paranın net bugünkü değeri tekniğini (Net present value) kullanarak önümüzdeki 3 yıl için oluşturulmuş tahmini brüt nakit akım tablosunu (faiz öncesi, vergi sonrası) hesaplamaktadır (Zimmermann vd., 2002: 22).



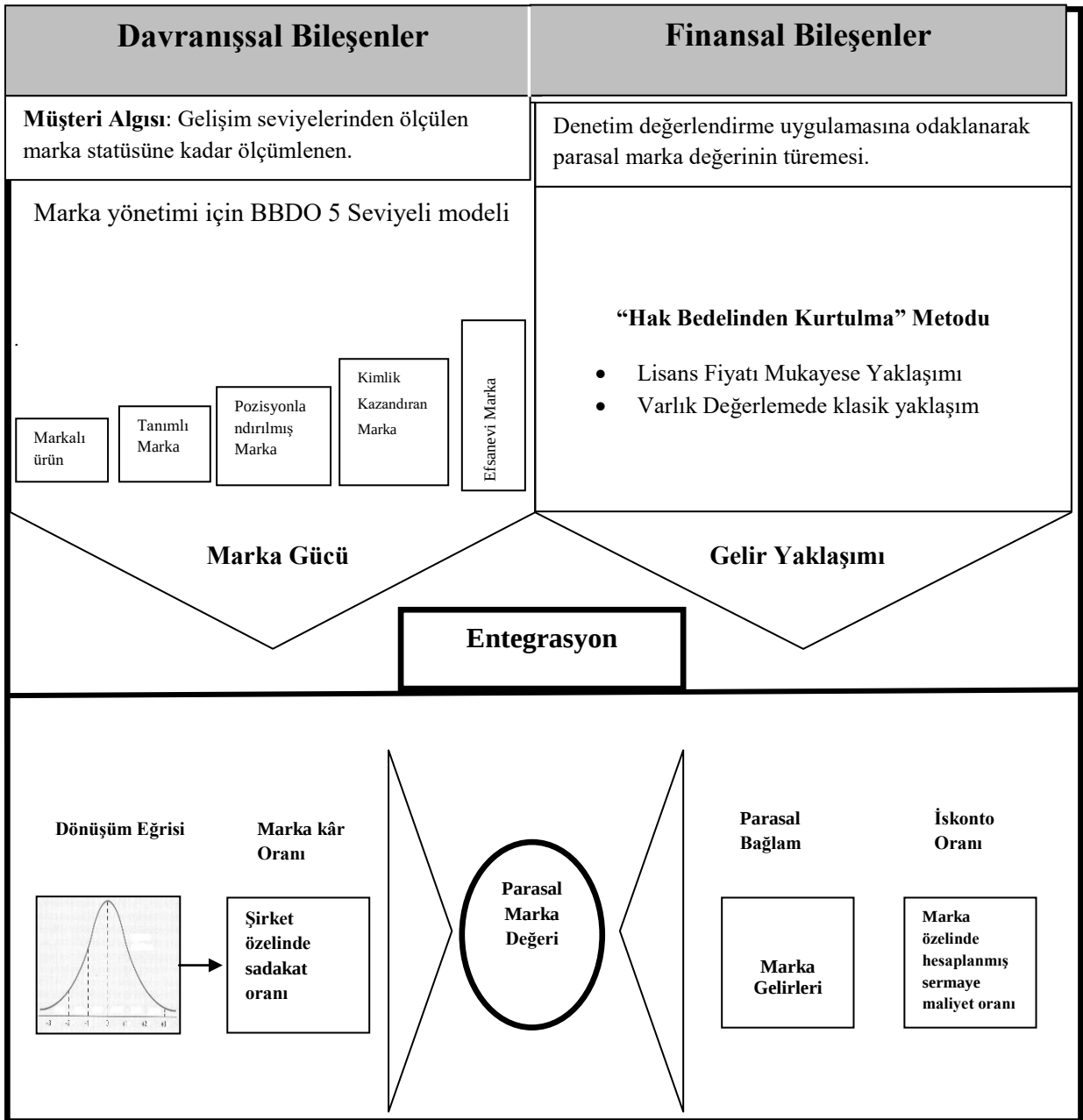
Şekil 2.10 BBDO BEE Finansal Tablolar

Kaynak: Zimmermann vd., 2002: 22

4. Son adım olarak bulunan indirgenmiş nakit akımı değeri, marka için hesaplanan ağırlıklı faktör ile çarpılarak marka değeri bulunmuş olur.

2.6.3.1.3. Muhasebe İçin Marka Değeri Değerleme™ - MMDD (Brand Equity Valuation For Accounting®, BEVA):

Muhasebe için Marka Değeri Değerleme™ modeli BBDO Consulting ve Ernst & Young tarafından ortak çalışmayla, değerlemenin pazarlama ve muhasebe kısımlarını aynı anda ölçümlemek için üretilmiştir. Yöntemin pazarlama ve yönetim odaklı kısmı BBDO Consulting (BBDO Marka Yönetiminin™ 5-Seviyeli Modeli) tarafından oluşturulurken, muhasebe ve finans odaklı kısmı Ernst & Young tarafından oluşturulmuştur (Zimmerman vd., 2004: 9):



Şekil 2.11 BBDO BEVA Modeli

Kaynak: Zimmermann vd., 2004: 9.

Yöntemin davranışsal kısmında kullanılan BBDO Marka Yönetiminin TM 5-Seviyeli Modeli, markaları tüketici anketlerini baz alarak 5 seviyeye ayırmakta ve değerlendirme esnasında bu ayırdıkları seviyeye göre çarpanlar kullanmaktadır (Zimmermann vd., 2004). Yapılan bu 5 seviyeli sınıflandırmada markalar yaptıkları yatırımlar ve attıkları adımlar neticesinde gelişerek model içinde başlangıç seviyesi olarak “markalı ürün” seviyesinden başlayarak, sırasıyla “tanımlı marka”, “pozisyonlandırılmış marka”, “kimlik kazandıran marka” ve son olarak en üst seviyede “efsanevi marka” derecelerinde sınıflandırılmaktadır (Zimmermann vd., 2002: 20) (Bk. Tablo 2.1).

Tablo 2.1 BBDO Marka Yönetiminin 5 Seviyeli Modeli

Marka Statüsü	Özellikler
1. Fonksiyonel Statü: Markalı ürün	- Hukuksal koruma (Ticari marka) - Sürekli kalite seviyesi
2. Pazar Statüsü: Tanımlı Marka	- Yüksek derecede marka bilinirliği - Yüksek oranda dağıtım
3. Psikografik Statü: Pozisyonlandırılmış Marka	- Marka Kişiliği - Güçlü, kaliteli ve emsalsiz marka çağrışımları
4. Kimlik Statüsü: Kimlik Kazandıran Marka	- Marka eklentisi - Prestij değeri, öz tanımlama - Marka topluluğu - Marka güveni - Marka kimliği - Marka sadakati
5. Efsanevi Statü: Efsanevi Marka	- Bireysel değerler taşıyıcı - Sosyal değerler taşıyıcı “Hayatın anlamını” belirlemede yardımcı olur - Zamansızdır (Zamanın ötesindedir) - Gelenekseldir, orijinaldir - Arzulanandır, erişilemezdir

Kaynak: Zimmermann vd., 2002: 19

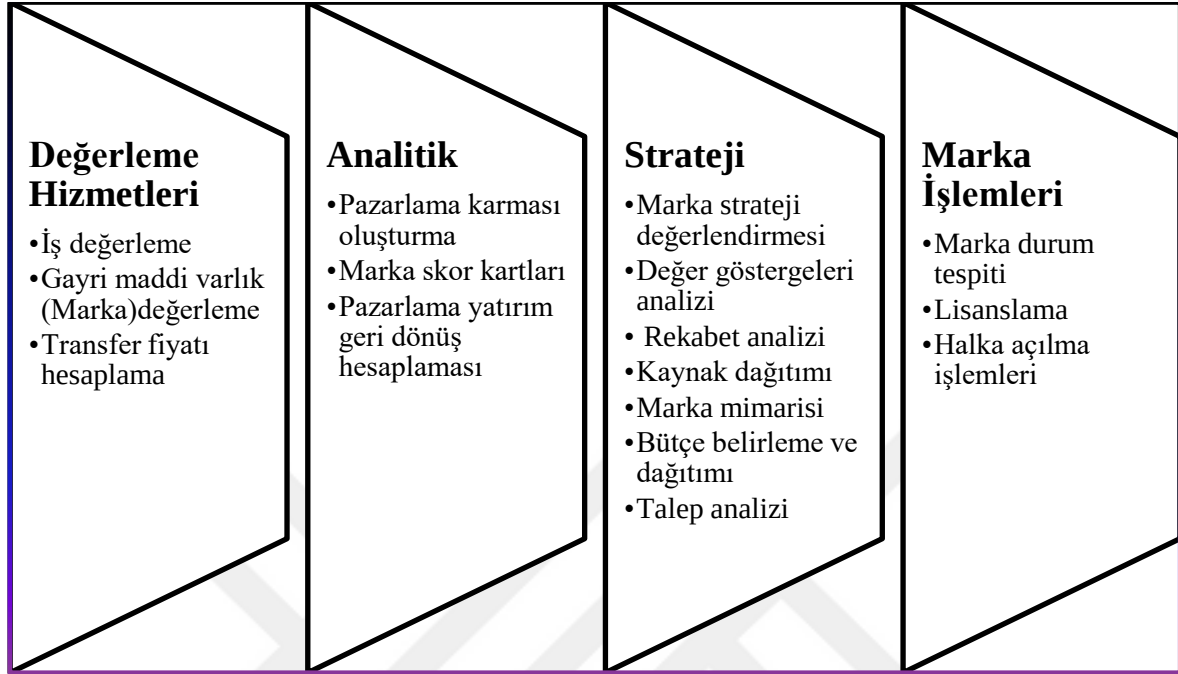
BBDO markaları 5-seviyeli sınıflandırma kullanarak ampirik çalışmalarla “marka gücünü” ölçmektedir. BBDO’nun yıllık olarak yapmış olduğu ampirik çalışmaları örneklendirmek gerekirse; 2004 yılında 10 farklı sektörden (otomobil, giyim, kol saati, finansal servis, kozmetik, cep telefonu, alkol, donmuş gıda, tüketici elektroniği, çamaşır deterjanı) 51 marka için yaptığı marka değerlendirme çalışmasında 951 kişiyle mülakat yapmış, bu mülakatlarda her bir katılımcıdan 4 farklı markayı değerlendirmesini istemiş ve sonuç olarak her bir marka için 70 katılımcının değerlendirmesi sonucu marka gücünü ölçmüştür (Zimmermann vd., 2004: 18). 5-Seviyeli modelden elde edilen marka gücü oranı, BBDO’nun nasıl yaptığı açıklamadığı bir işlem yapılarak o marka için oluşturulmuş özel şirket hak bedeli (telif) oranı hesaplanmış olur (Salinas, 2011).

Yöntemin finansal kısmında öncelikle marka özelinde hesaplanmış hak bedeli oranı kullanılarak marka gelirleri hesaplanır (Salinas, 2011: 127). Bir sonraki adımda marka risk primi ile düzeltilmiş iskonto oranı hesaplanarak bu oran marka gelirleri ile çarpılarak marka değeri hesaplanmış olur (Salinas, 2011: 128).

2.6.3.2. Brand Finance

Brand Finance marka değerlendirme modeli David Haigh tarafından 1996 yılında İngiltere’de geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanılmıştır. David Haigh, Brand Finance öncesinde Interbrand firmasının küresel değerlendirme bölümünün başkanı olarak görev yapmıştır. Brand Finance günümüzde yirmiden fazla ülkede ofisi bulunan ve bu ülkelerde aktif olarak marka danışmanlığı ve marka değerlendirme hizmeti veren bir marka danışmanlık

firmasıdır. Brand Finance aralarında İstanbul, New York ve Barcelona’ında bulunduğu 15 farklı ülkede açmış olduğu ofislerle hizmet vermektedir. Brand Finance vermiş olduğu hizmetleri 4 ana başlık altında toplamaktadır (Bk. Şekil 2.12).



Şekil 2.12 Brand Finance Hizmetleri

Kaynak: <http://brandfinance.com/services/>, erişim tarihi: 05.04.2017

Brand Finance marka değerlemede gelir tabanlı ve pazar tabanlı yaklaşımlarını harmanlayarak kullanmaktadır (Salinas, 2011). Brand Finance, yapmış olduğu değerlemelerin finansal kısmında genellikle iskonto edilmiş nakit akım yöntemi kullanmakta ve genellikle şu faktörlere önem vermektedir (Brand Finance, 2008: 7):

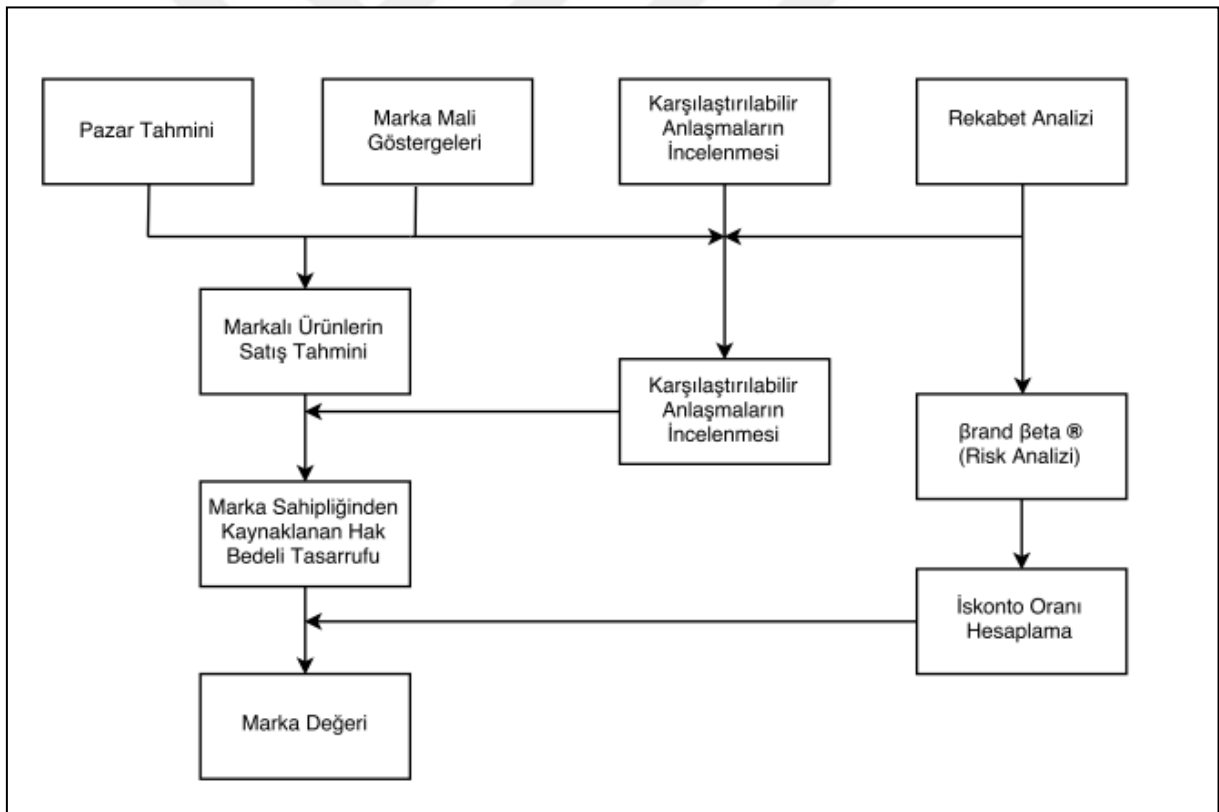
- Satış yapılan her bir pazar bölümünün satış tahminleri
- Her bir segmentin kâr tahminleri
- Uzun vadeli pazar büyüme oranları
- Değer göstergeleri analizi
- Marka gücü analizi
- Marka katkısı analizi
- Marka riski analizi

Brand Finance marka değerlemesi yaparken 4 ana işlem gerçekleştirir; bunlar finansal tahminler, markanın talep üzerindeki etkisini tespit için BVA™ Marka Katma Değeri analizi, gelecekteki gelirler üzerindeki riskleri tespit için Brand Beta™ Analizi ve son olarak değerlendirme ve hassaslık analizi (Haigh, 2000: 12). Brand Finance marka değerlemesini 2 ana

yöntem izleyerek yapmaktadır: hak bedeli yöntemi, ekonomik fayda yöntemi (Haigh ve İlgüner, 2012).

2.6.3.2.1. Brand Finance Hak Bedeli Yöntemi

Haigh yöntemi “Faaliyette bulunan şirketin bir markası olmadığı ve faaliyette bulunmayan bir şirketten markasını lisanslamak istemesi varsayımına dayanmaktadır. Bu durumda satış hâsılatından bir hak bedeli oranı, markasını kullanma adına marka sahibine ödenecektir.” ifadeleriyle kısaca tanımlamaktadır (Haigh ve İlgüner, 2012: 66). Bu yöntemde marka değeri, dışarıdan bir şirketin markamızı kullanmak için lisanslaması varsayımı ile lisans için ödenen hak bedelinin hesaplanmasıyla ölçülmektedir (Salinas, 2011). Yöntemde öncelikle markalı ürünlerin satış tahminleri yapılmalı daha sonra marka riski hesaplanmalı bundan sonra hak bedeli oranı hesaplanarak, marka değerine ulaşılmalıdır (Salinas, 2011; Bk. Şekil 2.13).



Şekil 2.13 Brand Finance Hak Bedeli Marka Değeri

Kaynak: Salinas, 2011: 146

Bu yöntemin marka değerlemede kullanılmasının üç temel nedeni vardır (Brand Finance, 2015: 6):

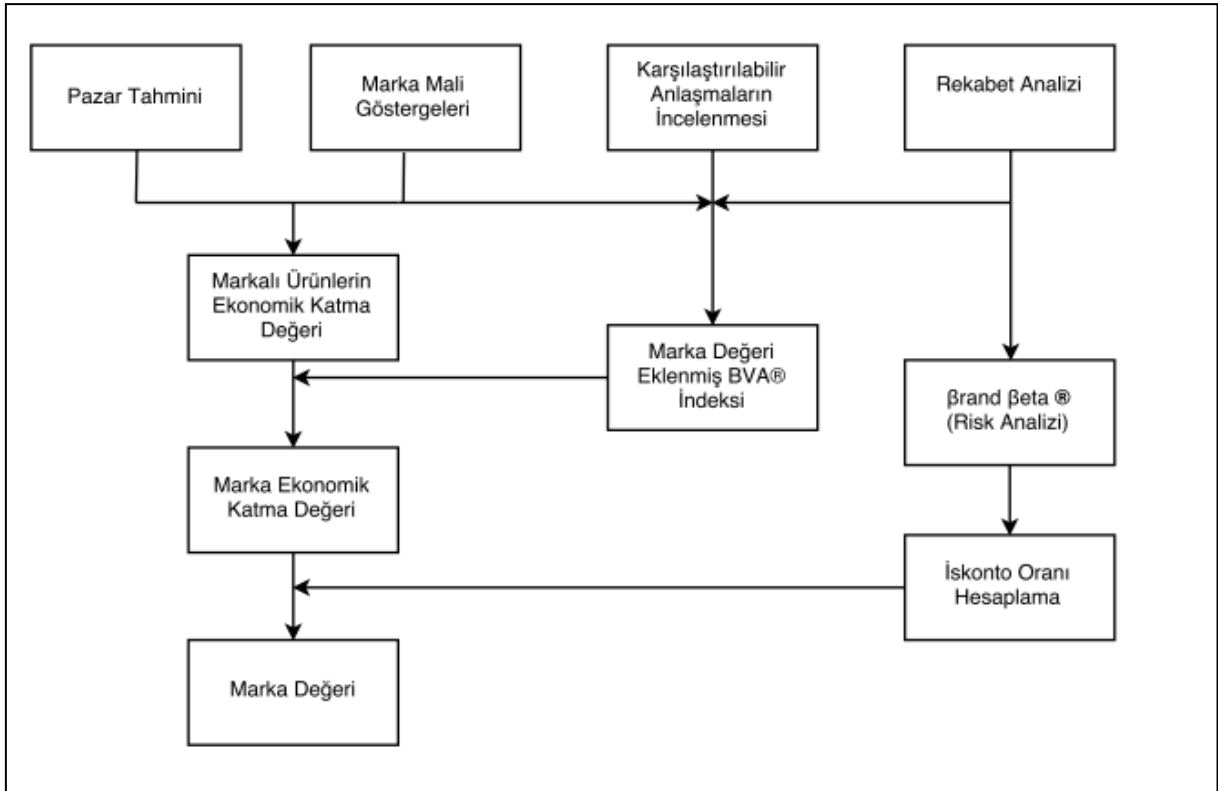
- Hak bedeli yönteminde kullanılan rakamlar, gerçek işlemlerden alındığı için kıyas edilebilme özelliği taşımaktadır. Bu yüzden muhasebe, hukuk ve vergi uzmanları tarafından güvenilir kabul edilmektedir.
- Bu yöntem markanın ticari gerçeklerini doğrudan yansıtmaktadır.
- Kullanılan finansal veriler halka açık ve erişilebilirdir.

Hak Bedeli ile değerlendirme yöntemi 4 safhadan oluşmaktadır (Brand Finance, 2015: 7-8):

1. *Adım Satış Tahmini:* Markalı ürünlerin net satışları öngörülerle tahmin edilir.
2. *Adım Riskin Hesaplanması:* Brand Finance marka riskini ölçmek için “brand betaTM” adıyla tescil edilmiş kendine ait bir yöntemi uygulamaktadır (Salinas, 2011). Bu modele göre markanın gücü, sahibi olan şirketin iş riskine olumlu veya olumsuz şekilde etki etmektedir. brand beta[®] analizinde marka rakipleriyle farklı kıstaslar göz önünde bulundurularak performans olarak karşılaştırılır bu yüzden bu analize rekabet kıyaslaması adı da verilmektedir ve bu analiz markanın gelecekteki gelirlerini hesaplanmasında ve iskonto oranının hesaplanmasında kullanılmaktadır.
3. *Adım Hak Bedeli Oranının Hesaplanması:* Bu adımda kullanılacak olan hak bedeli oranı üç safhalı bir süreç ile hesaplanır. Öncelikle sektörde benzer markaların lisans anlaşmasıyla kendi isimlerini kullanım bedeli olarak hangi oran aralığında kullandığı araştırılır. Daha sonra tespit edilen bu oranlarla hangisinin hesaplama yapılan markanın gücü göz önünde bulundurularak kullanılması gerektiği bulunur. Son olarak hesapladığımız hak bedeli oranı kullanılarak marka değeri hesaplanır.

2.6.3.2.2. Brand Finance Ekonomik Fayda Yöntemi:

Ekonomik fayda yöntemi, gelir yaklaşımını benimseyerek marka değerlemesi yapan bir yöntemdir (Haigh, 2001). Bu yöntem 5 adımdan oluşmaktadır (Haigh, 2000: 11, Bk. Şekil 2.14).



Şekil 2.14 Brand Finance Ekonomik Fayda Yöntemi

Kaynak: Haigh, 2000: 11

1. Adım Pazar Bölümlendirme: Brand Finance, bu yöntemde daha başarılı ve doğru bir marka değerlendirme sonucuna ulaşmak için ilk adım olarak markalı satışlarda pazarı bölümlerine ayırmaktadır. Bölümlendirme yaparken objektif ve gerçeğe uygun bir değerlendirme için en uygun kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Brand Finance etkili bir bölümlendirme için uyulması gereken kuralları şu şekilde belirtmiştir (Haigh, 2000:12):

- Değerlemenin önceden belirlenmiş hedef pazara uygun olması için coğrafi, ürün ve müşteri gruplamasının homojen olması gerekmektedir.
- Karşılaştırmanın başarılı olması için her bir segmentteki rakiplerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Seçilen segmentin pazar araştırma verilerine ulaşılabilir olması gerekmektedir.
- Seçilen segmentteki rakip markaların satış hacimlerinin ve marka değeri verilerinin ulaşılabilir olması gerekmektedir.

2. Adım Finansal Tahminler: Bu adımda markanın gelecek 3-10 yılda beklenen finansal verileri makroekonomik (rekabet koşulları, kültürel faktörler, yasal koşullar, yapısal koşullar ve teknolojik gelişmeler) ve mikroekonomik (pazarlama harcamaları, fiyatlandırma ve satış hacimleri) koşullar göz önünde bulundurularak tahmini olarak

hesaplanır (Haigh, 2000: 13). Özellikle değerlemede gelecek 5-10 yılın nakit akış tablosunun kullanılması, markalı ve markasız ürünlerin finansal verilerinin birbirinden ayrılması değerlemenin sıhhati için önem taşımaktadır.

3. Adım Talep Unsurları Analizi (BVA™ Marka Katma Değeri, Brand Value Added): BVA™, Brand Finance şirketi tarafından geliştirilmiş ve tescil edilmiş talep unsurları analiz yöntemidir. Bu analizle Brand Finance şirketin ekonomik gelirlerin hangi oranda marka tarafından sağlandığını hesaplamaktadır. Brand Finance bu yöntemde piyasada meydana gelen birçok takas ve şirket birleşmesini örnek olarak kullanarak farklı sektörler için BVA™ endeksi oluşturmakta ve bu endeksi yapmış olduğu değerlemelerde kullanmaktadır (Haigh ve İlgüner, 2012: 83).

4. Adım Marka Riskinin Hesaplanması (Brand Beta™ Analizi): Bu adımda finansal gelirlere uygulanacak iskonto oranı belirlenir. Brand Finance, iskonto oranını belirlerken sermaye varlıkları fiyatlama modelini (Capital Asset Pricing Model) kullanmaktadır ve bu modele göre iskonto oranını hesaplar; coğrafi pazarın risksizlik oranı, pazar risk oranı ve pazarın beta oranının kullanılması gerekmektedir (Haigh, 2000: 16; Salinas, 2011: 148). Brand Finance, sektörel bazda iskonto oranını farklı segmentlerdeki rekabet koşullarını da göz önünde bulundurarak hesaplamakta ve bunu Brand Beta™ olarak adlandırmaktadır (Brand Finance, 2015). Brand Finance iskonto oranını hesaplar; aşağıdaki formülü kullanır (Haigh, 2000: 16):

- İskonto Oranı = [Brand Beta™ oranına göre düzeltilmiş öz sermaye maliyeti * (Öz sermaye fon oranı)] + [Borç maliyeti *(Borç fonlama oranı)]
- Brand Beta™ oranına göre düzeltilmiş öz sermaye maliyeti = risksiz faiz oranı + (öz kaynak risk primi * sektör β (Beta) * Brand Beta™)

Brand Beta™ analizi böylelikle iki kısımdan oluşmaktadır (Tablo 2.2):

Tablo 2.2 Brand Finance Marka Riski Hesaplaması

brand beta™ Analizi
Bileşik Oran Analizi: • risksiz ödünç alma oranı • sermaye riski primi • göreceli piyasa riski
brand beta™ dayanağı: • markanın istikrarı, ölçeği ve büyümesi

Kaynak: Haigh ve İlgüner, 2012: 88

brand beta™ analizinden önce sektörün iskonto oranı hesaplanır, bir sonraki adımda marka odaklı brand beta™ analizi yapılarak bu analiz sonucuna göre o markaya özel iskonto oranı hesaplanmış olur. brand beta™ analizi yapılırken marka odaklı belli başlıklar altında değerlendirme yapılır (Tablo 2.3).

Tablo 2.3 brand beta™ Puanlama

brand beta™ Puan Tablosu	
Özellik	Puan
Pazardaki Süre	(0-10)
Dağıtım	(0-10)
Pazar Payı	(0-10)
Pazardaki Konumu	(0-10)
Satış artış oranı	(0-10)
Fiyat Farkı	(0-10)
Fiyat Esnekliği	(0-10)
Pazarlama Harcaması	(0-10)
Reklamların Etkisi	(0-10)
Sadakat	(0-10)
Toplam	100

Kaynak: Haigh ve İlgüner, 2012: 91

Brand Finance, brand beta™ analizini yaparken markaları pazarda kalmış olduğu süre, kullanmış olduğu dağıtım kanalları, pazardaki pay oranı, pazardaki konumu, yıllık satış artış oranları, rakipleriyle fiyat farkı, rakipleriyle rekabette fiyat esnekliği, pazarlama departmanı bütçesi, verdiği reklamların satışlarına etkisi ve müşteri sadakat oranı gibi on başlık altında 100 puan üzerinden değerlendirme yapmaktadır (Brand Finance, 2008) Bu değerlendirme sonucunda markaların almış oldukları puanlarına göre harf temelli bir tasnif yapmaktadırlar (Tablo 2.4).

Tablo 2.4 Brand Finance Marka Dereceleri

Marka Derecelendirmesi			
brand beta™ Puanı	Derece	brand beta™ Puanı	Derece
91-100	AAA	41-50	B
81-90	AA	31-40	CCC
71-80	A	21-30	CC
61-70	BBB	11-20	C
51-60	BB	0-10	D

Kaynak: Brand Finance, 2008: 26, www.brandfinance.com; İlgüner ve Haigh, 2011: 91

Bu derecelendirmeye göre brand beta™ skoru 91-100 arası olan markalar AAA olarak derecelendirilmekte ve çok-çok güçlü olarak görülmekte; 81-90 arası olan markalar AA olarak derecelendirilmekte ve çok güçlü olarak görülmekte; 71-80 arası olan markalar A olarak derecelendirilmekte ve güçlü olarak görülmekte; 41-70 arasında olan markalar BBB-B arasında derecelendirilmekte ve orta güçlü olarak görülmekte; 11-40 arasında olan markalar CCC-C arası derecelendirilmekte ve zayıf olarak değerlendirilmekte ve son olarak 0-10 arası olan markalar D olarak derecelendirilmekte ve çok zayıf olarak değerlendirilmektedir (Brand Finance, 2015 9). brand beta™ skoruna göre markaların iskonto oranları değişmektedir, örneğin brand beta™ puanı 50 olan bir markaya sektör bileşik iskonto oranının yarısı uygulanmakta, 0 olan bir markaya aşırı riskli olduğu için en yüksek sektör iskonto oranı uygulanacak ve son olarak brand beta™ puanı 100 olan marka gelecek için risksiz kabul edilerek iskonto uygulanmayacaktır (Haigh ve İlgüner, 2011: 91).

5. Marka Değerinin Hesaplanması: İlk adımdan bu adıma kadar yapılan bütün hesaplamalar sonucunda her bir segment için elde edilen gelirlere tespit edilen iskonto oranları uygulanıp daha sonra sonuçların toplanması sonucu marka değeri hesaplanmış olur.

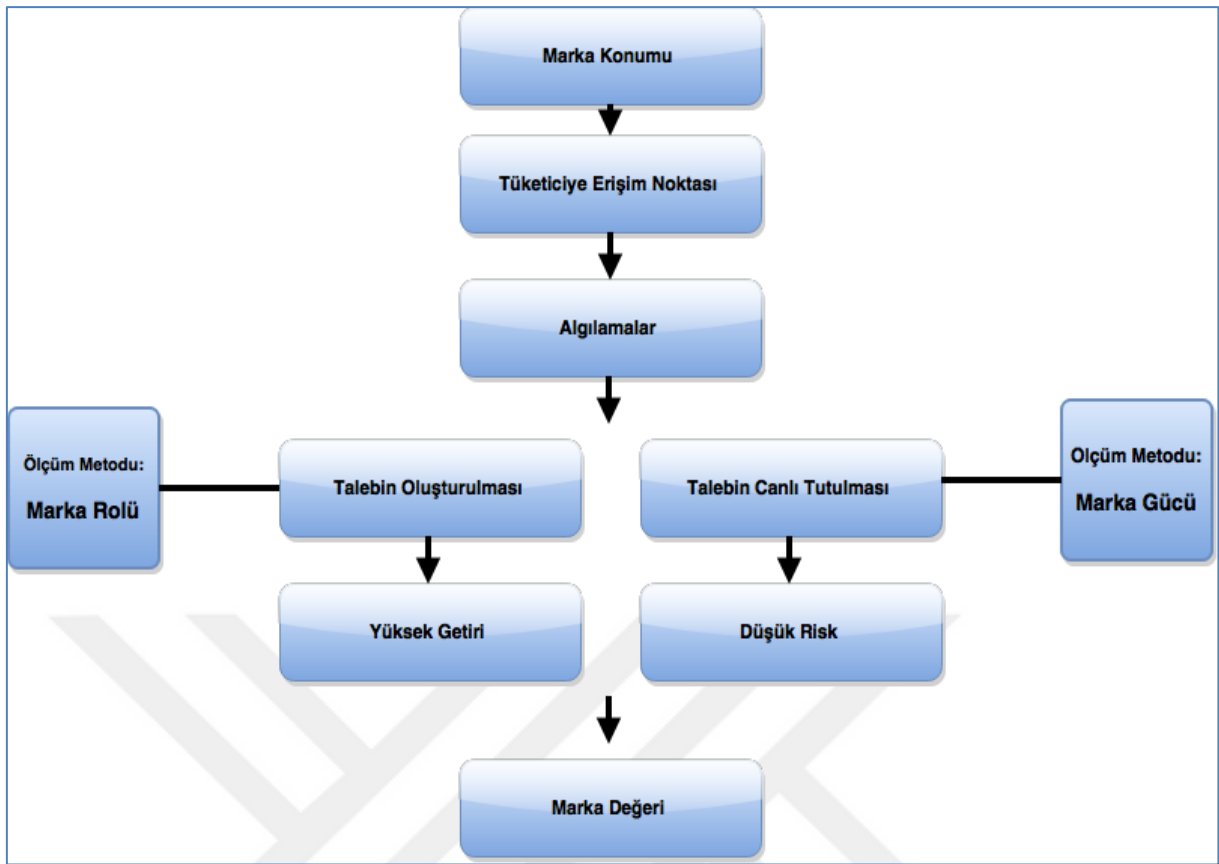
2.6.3.3. Interbrand

Interbrand modeli Birleşik Krallık menşeli bir model olarak J. Murphy tarafından London Business School ile ortaklaşa ilk olarak 1988 yılında üretilmiş bir yöntemdir (Haigh, 2000). Interbrand yöntemi markalara danışmanlık veren Interbrand firması tarafından kullanılmakta ve her sene dünya çapında “En değerli 100 marka” listesi firma tarafından yayınlanmaktadır. Interbrand firması 1974 yılında kurulmuş, dünyanın 27 farklı ülkesinde 33 ofisi ile tüm dünyada hizmet veren dünyanın en büyük firmalarına marka yönetimi hakkında danışmanlık veren bir firmadır (<https://www.interbrand.com/about/>, erişim tarihi:

03.05.2017). Kendi tabirleriyle Interbrand kuruluşundan günümüze, iş dünyasındaki markalara “*logo, isim*” olan basit bakış açısının değişerek ve gelişerek şirketlerin en değerli varlığı hale gelmesinde ve bu varlığın stratejik yönetim yaklaşımı ile ele alınmasında önemli katkıları bulunmuş bir firmadır (Rocha, 2012). Marka yönetimi bilimine katkıları birçok pazarlama profesyoneli tarafından da kabul edilmekte olan Interbrand şirketinin yıllık marka değeri listeleri her sene merakla beklenilmekte ve takip edilmektedir.

Interbrand değerlendirme metodolojisi, marka değerini oluşturan bütün elementleri hesaba katmak için finansal ve davranışsal unsurları birlikte kullanmıştır. Interbrand şirketlerin, güçlü markalar oluşturarak bu güçlü markaların tüketiciler, çalışanlar ve yatırımcılar üzerinde sahip olduğu etki sonucunda tüketici davranışlarını yönlendirmesi, sadakat oluşturmaları, yetenekli çalışanları cezp etmesi, onları işe alıp motive etmesi ve son olarak bazı maliyetleri marka gücüyle düşürmesiyle minimuma indirmesini sağlamakta ve tüm bunları sonucunda finansal olarak maksimum faydayı hedeflemektedirler (Rocha, 2012).

Interbrand markaların oluşturmuş olduğu değer ölçümlerken şirketin oluşturmuş olduğu marka değer zincirinin her bir adımını ölçümlemeye dâhil ederek en başarılı sonuca ulaşmayı hedeflemektedir (Şekil 2.15). Bu modele göre şirketler markalarını bir pazarda konumlandırırlar, daha sonra konumlandıkları pozisyonu potansiyel müşterilerine farklı iletişim yöntemleri kullanarak erişerek anlatırlar, bu anlatılanlar sonucunda müşteriler o marka hakkında zihinlerinde algılar oluşturur. Oluşan bu algılar sonucunda tüketicilerde o markanın ürünlerine karşı bir talep oluşur, eğer ürün müşteriye tatmin etmişse ve marka tüketici için halen cazipliğini koruyorsa markaya olan talep devam eder.



Şekil 2.15 Interbrand Marka Değer Zinciri

Kaynak: Rocha, 2014: 3

Interbrand, bu değer zincirinde oluşan talepteki markanın etkisini bulmak için marka rolü analizi yapmaktadır. Marka rolü analizi, tüketicinin eğilimlerini ölçerek markanın talep oluşturma sürecindeki katkısını sayısal olarak ortaya koymaya yarayan bir analizdir. Interbrand oluşan talebin canlı tutulmasındaki markanın katkısını marka gücü analizi ile ölçmektedir (Rocha, 2014). Marka gücü analizi, oluşan talebin sürekliliği ve devamlılığı üzerinde marka sadakatinin etkisini ölçümleyen bir yöntemdir. Interbrand oluşturulan ve sürekliliği sağlanan talebin marka değeri sayesinde şirketlere yüksek getiri sağladığını ve ayrıca fiyat rekabetinden sıyrılarak risklerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Rocha, 2014).

Interbrand değerlendirme modeli, marka değerlemesini yaparken o markanın rekabet ettiği pazarı, rakiplerini ve finansal performansını ölçümleme yaparak markanın stratejik olarak ortaya koyduğu değerlerin tamamının değerlendirme sürecine dâhil edilmesini sağlamaktadır. Özellikle marka değerinin finansal performansa katkısının ölçülmesi değerlemede karşılaşılan en zorlu konulardan biridir. Interbrand bu konuda etkin bir sonuca ulaşmak için sektörel bazda farklı kilit değer göstergeleri kullanmaktadır. Örneğin Telekom sektöründe kullanıcı sayısı, kullanıcı devir hızını ve kullanıcı başına gelir rakamlarını hesaplarken

otomotiv sektöründe satış hacmi, ortalama satış fiyatı ve satıcı teşvikleri hesaplanmaktadır (Rocha, 2014).

Interbrand günümüze kadar iki farklı yöntem kullanmıştır (Haigh, 1994):

1. Çarpan Yöntemi (Multiplier Model) – Yıllık gelir metodu
2. İndirim oranı Yöntemi (Discount Rate Model) – İndirgenmiş Nakit Akımı

Çarpan yöntemi, 1988 yılında şirketin ilk geliştirmiş olduğu yöntemdir daha sonra 1993 yılında yöntem revize edilmiş ve indirim oranı yöntemi kullanılmaya başlanmıştır (Haigh,1994). Interbrand marka değerlemesini üç ana unsur üzerine inşa etmektedir: markalı ürün veya hizmetin finansal performansı, markanın satın alma davranışı üzerindeki etkisi ve son olarak markanın rekabet gücü (Rocha, 2014: 5).

2.6.3.3.1. Interbrand Çarpan Yöntemi (Multiplier Model):

Interbrand'ın marka değerlemesinde ilk olarak kullanmış olduğu bu yöntemde, marka değeri markanın sağlamış olduğu kazançların marka gücü analizi kullanılarak elde edilen bir çarpan ile çarpılması sonucu ulaşılmaktadır (Motameni ve Shahrokhi, 1998). Bu yöntemi oluşturan üç temel unsur olarak marka kazancı, marka gücü analizi ve çarpan karşımıza çıkmaktadır.

1. **Marka Kazançları:** Bu yöntemde sektörde oluşabilecek kısa vadeli iniş çıkışlardan etkilenmemek adına 3 yıllık ağırlıklı ortalama marka kazançları (Weighted Average Brand Earnings) kullanılmaktadır (Salinas ve Ambler, 2009). Ağırlıklı ortalama kazancı bir örnek ile somutlaştırmak gerekirse; bir şirket sırası ile bu sene 100 lira, geçen sene 110 lira ve 2 sene önce 120 lira kâr elde etmiş ise bu rakamlardan bu seneki karı 3 ile geçen seneki karı 2 ile ve 2 sene önceki karı 1 ile çarpıp toplarız. Bu işlem sonucunda 640 rakamına ulaşırız, daha sonra bu sonucu çarpanların toplamı olan 6 rakamına böleriz ve 106 sayısına ulaşırız. Bu örnekte 3 yıllık ağırlıklı ortalama kâr 106 lira olmaktadır. Bu yöntem kullanılarak hesaplanan kazançta son yıllardaki kazançlara ağırlık verilmektedir. Marka kazançları hesaplanırken şirketin sahip olduğu bütün kazançlar ait oldukları markalara göre ayrılmakta ve karışmaması için incelenmektedir (Seetharaman vd., 2001). Bu noktada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanmıştır: marka değerlemesi yaparken fason üretilen ürünler hesaplama dâhil edilmemeli ve kazancın çarpan ile çarpımı vergi sonrası kara uygulanmalıdır (Haigh, 1994).
2. **Marka Gücü Analizi:** Bu yöntemde kullanılan marka kazancı çarpanı, marka gücü analizi sonucu elde edilmektedir. Güçlü markalar, şirketlerinin gelecekte

elde edileceği nakit akışı üzerindeki belirsizliği azaltmakta bu yüzden bu güçlü markaların değerini hesaplarken yüksek çarpanlar kullanılmaktadır (Salinas, 2009). Marka gücü analizi, markanın içinde bulunduğu sektördeki pozisyonunu, şimdiki performansını ve gelecekle alakalı stratejik planlarını bir bütün olarak değerlendirilmektedir (Salinas, 2011; Tablo 2.5).

Tablo 2.5 Interbrand Modeli Marka Gücü Analizi

Faktör	Tanım	Maksimum Skor
Liderlik	Marka ne kadar fazla pazar payı sahibi ve pazar lideri ise bu faktörden o kadar yüksek skor elde eder.	25
Süreklilik	Marka, şirketin ne kadar uzun süre müşteri sadakatini ve imajını elinde tutmasını sağlıyorsa bu faktörden o kadar yüksek skor elde eder.	15
Pazar	Giriş bariyerleri (engelleri) yüksek ve büyümekte olan istikrarlı pazarlardaki markalar, teknoloji ve modadaki değişimlere maruz kalan markalara göre daha yüksek skorlar elde etmektedir.	10
Uluslararası İmaj	Uluslararası markalar yerel ve bölgesel markalar göre daha yüksek skor elde eder.	25
Trend	Marka ne kadar tüketicinin istekleri ve eğilimleriyle alakalı ve uyumlu ise bu faktörden o kadar yüksek skor elde eder.	10
Destek	Tutarlı bir şekilde marka yönetimi yapılan ve yatırım alan markalar, iyi yönetilmeyen ve yatırım yapılmayan markalar göre bu faktörde daha iyi sonuçlar elde eder. Bu faktörü değerlendirebilmek için marka yapılan yatırımın miktarını ve niteliğine değerlendirmek gerekmektedir.	10
Korunma	Markanın ne kadar geniş ve güçlü yasal marka koruması varsa o kadar yüksek skor elde eder.	5
Marka Gücü		100

Kaynak: Salinas, 2011: 219

1. **Çarpan:** Marka Gücü Analizi yapılırken liderlik, süreklilik, pazar, uluslararası imaj, trend, destek ve korunma olarak adlandırılan 7 faktör altında farklı ağırlıklar kullanılarak çarpan hesaplanmaktadır (Seetharaman vd. 2001). Interbrand marka gücü analizini kullanarak fonksiyonel bir denklem oluşturur ve bunun sonucunda marka kazancı çarpanını belirler (Salinas, 2011). Marka kazançları çarpanını belirlemek adına aynı sektörden olan benzer şirketlerin fiyat/kazanç oranları (güncel hisse fiyatı / hisse başına düşen şirket karı) hesaplanır ve bu orana benzer marka değeri / marka kazançları hesaplanır (marka değeri / marka kazançları = marka kazancı çarpanı) ve çıkan sonuç olan marka kazancı çarpanı ile fiyat/ kazanç oranı birbiri ile

fonksiyonu alınır (Torres, 2006). Marka değeri hesaplanırken şu adımlar izlenir (Seetharaman vd., 2001: 250):

1. Markalı üründen elde edilen karlar: A
2. Çıkar: Markalı ürüne paralel üretilen markasız ürünlerin karı: -B
3. Çıkar: Marka gücüne katkısı olmayan varlıklardan elde edilen karlar: -C
4. Eşittir: Markalı üründen elde edilen net kar: =D
5. **A-B-C= D**
6. **D * Marka kazancı çarpanı =Marka Değeri**

Interbrand marka kazancı çarpanını maksimum 20 olarak almaktadır (Haigh, 1994).

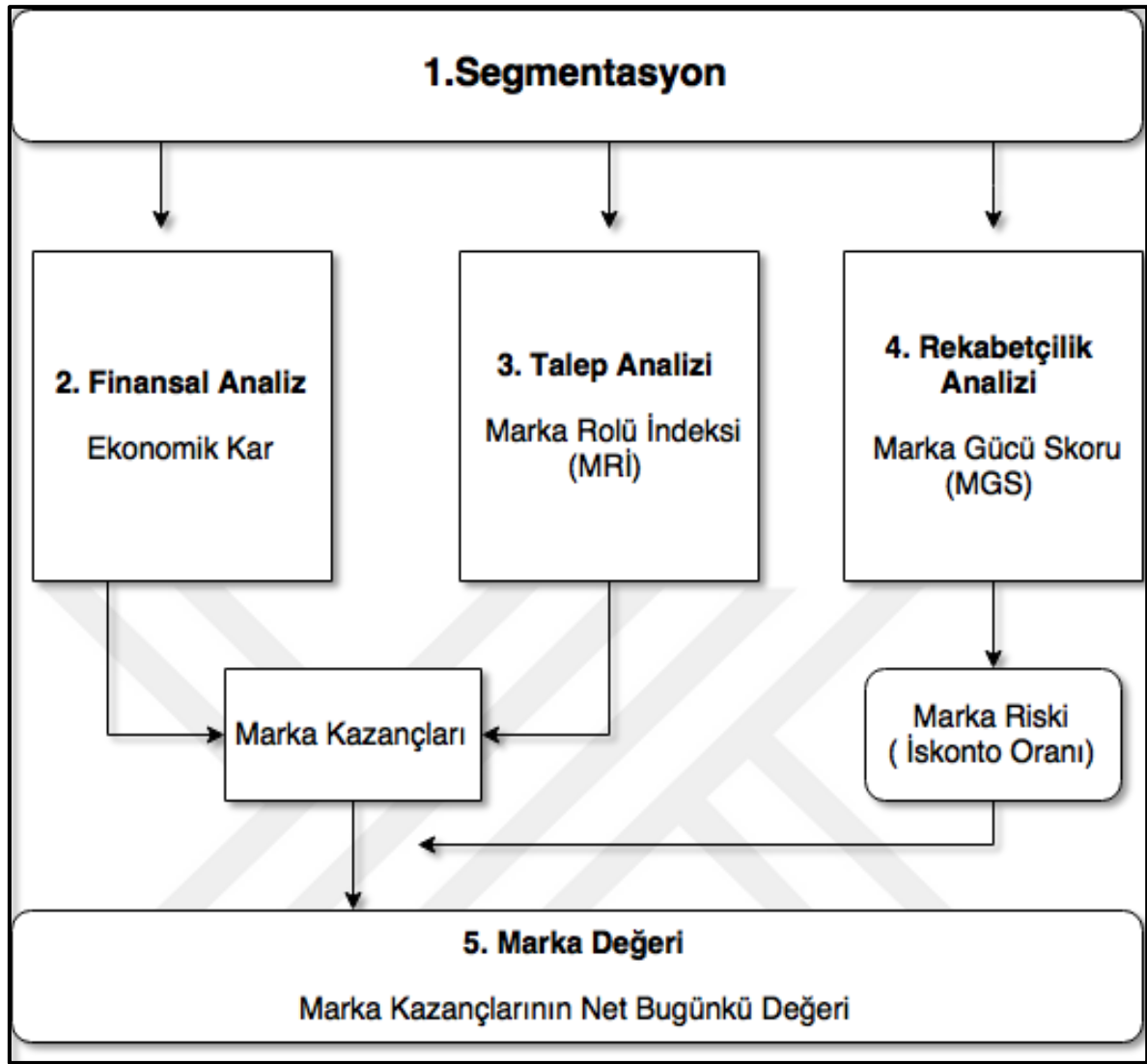
2.6.3.3.2. Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akımı Yöntemi (Discount Rate Model)

Bu yöntemin eski yöntemden özellikle 3 noktada farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir (Salinas, 2011: 222):

- Finansal açıdan geçmiş gelirlerin aktifleştirilmesi (kapitalizasyonu) yerine gelecek indirgenmiş nakit akışı modelini kullanılmaktadır.
- Gelirlerin markalara dağıtımı, markasız ürünlerin teorik olarak sağladığı kazançla karşılaştırılarak yapılması yerine talep oluşturan unsurların incelenmesiyle yapılmaktadır.
- Marka değerinin hesaplanmasında çarpan yerine indirim oranının kullanılmaktadır.

Interbrand bu yöntemde marka değerinin ölçümü için 5 adımlık bir yol izlenmekte ve bu süreç sonucunda marka değerine ulaşılmaktadır (Rocha, 2014). Bu 5 adım şu şekilde sıralanmaktadır (Bk. Şekil 2.16) :

1. **Pazar Bölümlendirme (Segmentasyon)** – Analiz uygulanacak grupların segmentasyonu
2. **Finansal Analiz** - Ekonomik kâr Analizi
3. **Talep Analizi** - Marka Rolü İndeksi (MRİ)
4. **Rekabetçilik Analizi** - Marka Gücü Skoru (MGS)
5. **Marka Değeri** – Marka Kazançlarının Net Bugünkü Değeri



Şekil 2.16 Interbrand Marka Değerleme Metodolojisi

Kaynak: Rocha, 2014: 3

1. **Pazar Bölümlendirme (Kesimlendirme):** Farklı sektörlerdeki ürün farklılıkları, dağıtım kanalları farklılığı ve diğer pazar gereksinimi farklılıklarından dolayı tüketiciler farklı tutumlar sergilemektedir (Rocha, 2012). Interbrand bu farklılıkların marka ölçümünü etkilemesini engellemek adına o markanın bulunduğu farklı segmentlerdeki tüketiciler arasında homojen gruplar oluşturarak ulaşmakta ve böylece yapılan ölçümün doğruluğunu ve başarısını arttırmaktadır. Segmentasyon yapılırken göz önünde bulundurulacak unsurlar şunlardır (Rocha, 2014):

- İşletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda öncelikleri,
- Marka kararlarının aldığı düzeyler,
- Farklı segmentlerdeki markanın gücü.

2. **Finansal Analiz - Ekonomik kâr Analizi:** Bu adımda Interbrand kısaca işletmenin yıllık kazancını hesaplayıp daha sonra bu kazançta markanın sağlamış olduğu katkıyı belirlemektedir. Markanın sağlamış olduğu katkıyı hesaplamak adına öncelikle o markaya sahip olan ürün veya hizmetin içinde bulunduğu her bir segment için gelecek 5 yıllık tahmini ekonomik katma değer (tahmini gelir) hesaplanmakta, daha sonra bu gelirden operasyonel maliyetler, kurumlar vergisi ve maddi duran varlıklar için uygun net işletme maliyeti düşürülmektedir (Zintzmeyer, 2011; Durukan ve Kartal, 2008). Salinas (2011: 224), Interbrand'ın değerlendirme terminolojisi ile alakalı yapmış olduğu yayınlarda ekonomik katma değer (EVA) ile maddi olmayan kazançlar kavramlarının eşanlamlı olarak kullanıldığına dikkat çekmekte ayrıca bu yazılı kullanıma rağmen Interbrand ile sözlü görüşmelerinde bu ilişkiyi reddederek çelişkili bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Salinas (2011) bu çelişkiyi Interbrand'ın internet sitesinde yayınlamış olduğu örnek değerlemeler üzerinden daha detaylı olarak anlatmakta ve bunun söylemlerle uygulama arasında bir tezat oluşturduğunu savunmaktadır.
3. **Talep Analizi- Marka Rolü Endeksi (MRE):** Bu safhada markanın tüketicinin zihnindeki yeri tespit edilir. Bu tespit için Interbrand, Marka Rolü Endeksi (MRE- Role of Brand Index) adı altında bir takım analizler yapmaktadır. Bu analiz vasıtasıyla tüketicinin satın alma davranışı etkileyen faktörler incelenir, bu faktörler arasında (fiyat, ürün özellikleri ve uygunluk) markanın yüzdesel olarak satın alma davranışına etkisi ölçümlenir (Rocha, 2014). Bu ulaşılan yüzdesel sonuç daha sonra maddi olmayan kazançlar ile çarpılarak marka kazançlarına ulaşılmış olur (Rocha, 2014).

Günümüzde tüketiciler, bilgisayar çipleri gibi bireysel olarak ürün karşılaştırması yapamadıkları durumlarda veya lüks ürünler gibi statü göstergesi ve duygusal tüketim nedenleri olan durumlarda ürün seçimi yaparken daha fazla oranlarda markaya güvenerek tercihlerini yapmaktadır, bu yüzden bu analizi yaparak markanın tüketici üzerindeki etkisini ölçerek marka değerine ulaşmak çok fazla önem taşımaktadır (Rocha, 2014). Marka rolü endeksi üç farklı araştırma sonucunda yapılmaktadır (Rocha, 2014: 6):

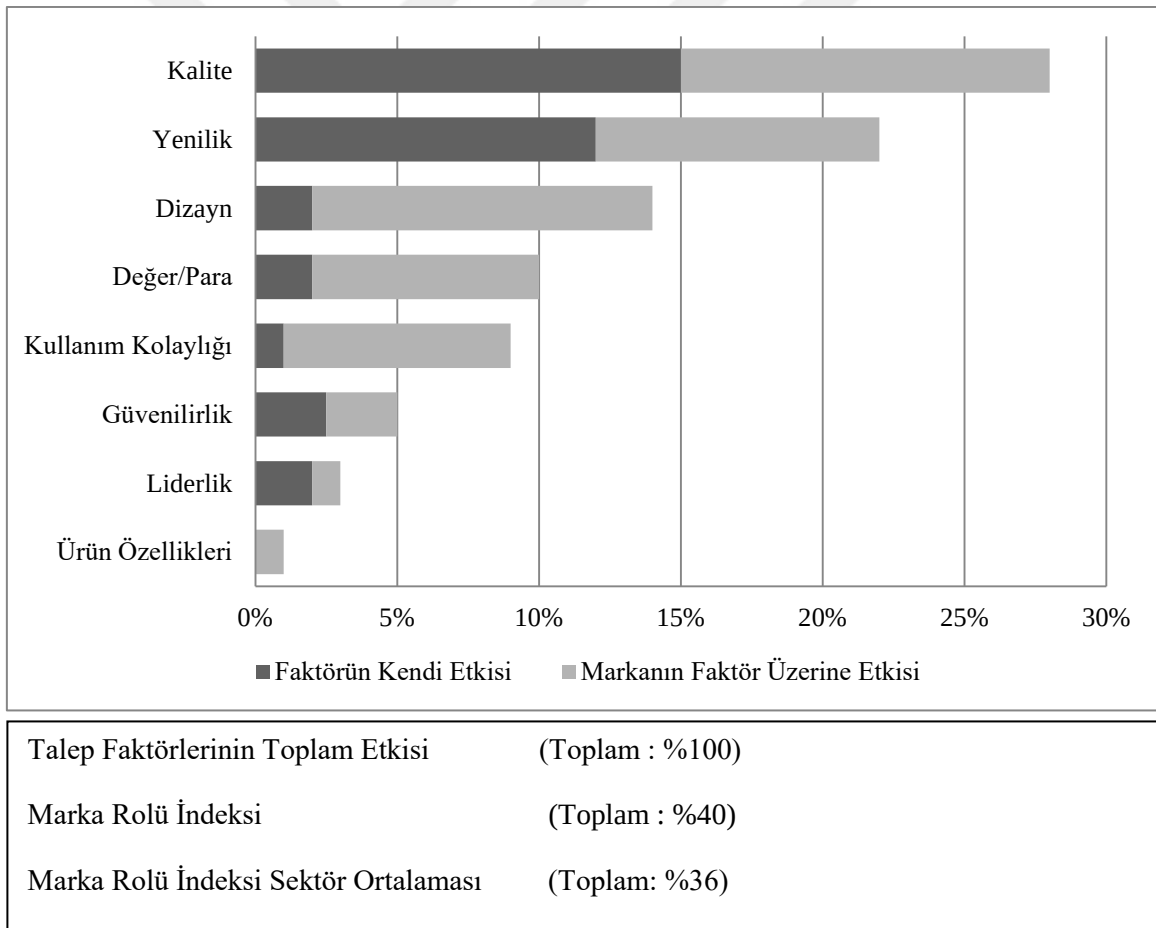
- a) **Birincil araştırma:** Marka rolü endeksinin istatistiki olarak hesaplandığı önceden tasarlanmış anketlerle yapılan araştırma yöntemidir.
- b) **Eski araştırmalara Interbrand yaklaşımıyla ele alınması:** Sektörel bazda yapılmış, satın alma faktörlerini ortaya koyan araştırmalara Interbrand yaklaşımı

ile ele alarak markanın diğer satın alma faktörlerine karşı performansının ölçülmesidir.

c) Nitel değerlendirme: Pazara ilişkin hiçbir araştırma yok ise marka yöneticileri ile geçmiş deneyimleri irdelenerek marka rolü endeksi hesaplanır.

Marka rolü üç adımlık bir süreç sonucunda hesaplanmaktadır (Salinas, 2011: 226):

1. **Adım:** Öncelikle tüketicinin o ürünü alması için motive eden faktörler belirlenir.
2. **Adım:** Tespit edilen faktörlerin nisbi önemleri hesaplanır.
3. **Adım:** Bu faktörler arasında markanın ne kadar yer kapladığı oransal olarak tespit edilir. Bu safhada araştırmacılar daha çok kişisel analizlerini kullanarak nesnel sonuçlara ulaşmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse, yapılan araştırmanın bu son adımında yapılan analizler farklı araştırmacılara göre büyük değişkenlik gösterebilmektedir.



Kaynak: Zintzmeyer ve Lux, 2007: 3,

http://bestbrand.by/download_files/interbrand_brandconference_070924.pdf, erişim tarihi: 05.07.2016

Interbrand yapmış olduğu analizler sonucunda markanın talep faktörleri içinde etkisinin genelde en fazla %40 olduğunu tespit etmiş, bu yüzden marka değerlemelerinde

markanın rolünün üst sınır olarak %40 olarak kullanmıştır. Interbrand, Marka Rolü Endeksi analizinin yapılışını vermiş olduğu bir örnekle somut hale getirmektedir (Bk. Şekil 2.17). Verilen örnekte değerlendirme yapılan sektörde 8 adet faktörün (kalite, tasarım, değer/para, kullanım kolaylığı, güvenilirlik, liderlik ve ürün özellikleri) talebi etkilediği tespit edilmiş, bu sekiz faktörün her biri için o faktörün salt kendi etkisi ve o faktör üstünde markanın etkisi ölçümlenmiş ve bu ölçümlenme sonucunda o verilen örnek sektör için marka rolü endeksi ortalaması %36 bulunmuştur. Bu örneği daha detaylı açıklamak gerekirse, verilen örnekte o sektörde yapılan satışlarda ürünün kalitesinin etkisi %28 civarında hesaplanmış, bu oranın yaklaşık %15 gerçek olarak o ürünün kalitesinden kaynaklanırken, %13 o ürünün markasından ötürü algılanan kalitesinden kaynaklanmaktadır. Interbrand bu analizi yaparken öncelikle sektör ortalamasını bulup daha sonra marka özelinde değerlendirme yapılan markanın Marka Rolü Endeksini göreceli olarak hesaplamaktadır.

- 4. Rekabetçilik Analizi- Marka Gücü Skoru (MGS):** Marka değerlemesinde talep analizi sonrası yapılacak olan ilk analiz o markanın rekabetçilik analizidir. Bu adımda markanın tüketiciler üzerinde yaratmış olduğu bağımlılık hesaplanarak, bunun sonucunda gelecekte oluşacak talebe ve gelire ulaşılmaya çalışılır (Rocha, 2014). Interbrand güçlü markaların riskinin daha az olduğunu ve böylece güçlü markaların gelecekteki gelirlerinin meydana gelme olasılığının daha yüksek ve güvenilir olduğunu belirtmiştir.

Rekabetçilik analizi 2 adımlık bir süreç izlenerek yapılmaktadır (Salinas, 2011: 227):

- 1. Adım - Marka Gücü Skoru:* Bu safhada marka gücü, 7 faktörlük değerlendirme kriterleri altında rakipler de göz önünde bulundurarak hesaplanır. Bu 7 faktörün (liderlik, istikrar, pazar, uluslararası imaj, eğilim, destek ve koruma) her biri kendi altında alt bölümlere değerlendirme kriterlerine sahiptir (Tablo 2.6)

Tablo 2.6 Interbrand Marka Gücü Değerlendirme Kriterleri

Faktör	Değerlendirme Kriterleri	Maksimum Skor
Liderlik	Pazar payı, Pazar pozisyonu, Pazar segmenti, marka bilinirliği	25
İstikrar	Markanın geçmişi, şu andaki pozisyonu, müşteri tatmini, müşteri sadakati	15
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu), Pazar gelişmişliği, Pazar hacmi, satışlar	10
Uluslararası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu, ihracat geçmişi	25
Eğilim (Trend)	Saygınlık, çekicilik	10
Destek	Kalite, tutarlılık, reklamlardaki payı, Marka kimliği	10
Koruma	Marka kayıt tarihi, hukuksal koruma	5

Kaynak: Salinas, 2011: 228

Son yıllarda Interbrand marka gücü değerlendirme kriterlerinde değişikliğe giderek; iç ve dış faktörler altında iki kısma ayırdığı ve 10 farklı değerlendirme kriteri kullanmaya başlamıştır (Bk. Tablo 2.7)

Tablo 2.7 Interbrand Marka Gücü Faktörleri

İç Faktörler	Dış Faktörler
<i>Açıklık (Berraklık)</i> Bu faktör markanın içsel olarak arkasında durduğu değerlerin, aldığı pozisyonun ve vaatlerinin açık olması hakkındadır. Tüm bu sayıların şirket içinde tüm aktörler tarafından paylaşıp, benimsenerek dışarıda müşterilere aktarılması önemlidir.	<i>Özgünlük (Ötantiklik)</i> Marka kendisi için bir miras (tarih) ve değerler kümesi oluşturur ve bunları tüketicinin yüksek beklentilerine karşı onlara sunar. Bu sunulanların tüketiciler tarafından benimsenme derecesidir.
<i>Bağlılık</i> Şirket içinde markaya karşı bağlılık oluşması markanın güçlü olması için can alıcı bir faktördür. Bu önem çalışanlar ve ortaklar tarafından harcanan zaman ve yatırım olarak markaya destek olarak gözlemlenebilir.	<i>Uygunluk</i> Hedeflenen tüm müşteri demografilerinde ve coğrafyalarında, müşteri/tüketici talepleri ve istekleriyle uygun karar alma kriterlerinin uygulanması göz önünde bulundurularak karar verme derecesidir.
<i>Koruma</i> Markanın farklı boyutlarda ne kadar güvenli olduğu değerlendirilmektedir. (Yasal Koruma, dizayn veya içerik tescili, coğrafi yaygınlık)	<i>Farklılık</i> Markanın kendi imajını tüketicilerin gözünde rakiplerinden ne kadar farklı bir pozisyonda algılandığı ölçülmelidir.
<i>Cevap Verme</i> Pazarda meydana gelen tehditlere, değişikliklere ve fırsatlara cevap verebilme gücü incelenmektedir. Güçlü markalar içsel olarak liderlik sezgisine sahip devamlı olarak gelişmeye ve yenilenmeye çalışan şirketlerdir.	<i>Tutarlılık</i> Markanın tüketiciye ulaştığı her bir erişim noktasında başarısızlık göstermeden faaliyet gösterme derecesidir.
	<i>Bulunma</i> Markanın her yerde her zaman hazır bulunarak, tüketiciler ve müşteriler tarafından geleneksel ve sosyal medyada olumlu yönde konuşulduğu, paylaşımlarda bulunulma derecesidir.
	<i>Anlayış</i> Marka tüketiciler tarafından fark edilmekle kalmayıp kendi fark sağlayan özelliklerini ve üstünlüklerini tüketiciler tarafından derinlemesine anlaşılmasını sağlama derecesidir.

Kaynak: Rocha, 2014: 7

Tablo 2.6 ve Tablo 2.7 incelendiğinde Interbrand'ın zaman için marka gücünü tespit ederken kullandıkları faktörlerin daha soyut hâle geldiği veya dışarıya daha soyut hâlde ilan ettikleri söylenebilir.

2. Adım- İskonto oranının hesaplanması: Bu safhada marka gücü skoruna göre markanın iskonto oranı hesaplanır. İskonto oranı markanın riski ile orantılı olarak hesaplanır, bu oran markanın gelecekteki gelirlerinin günümüzdeki değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır (Salinas, 2011: 227). İskonto oranı ile marka gücü skoru arasında ters orantı vardır, eğer bir markanın marka gücü endeksi yüksek ise, o markaya düşük iskonto oranı uygulanmaktadır (Salinas, 2011).

Tablo 2.8 Interbrand Modeline Göre MGS, İskonto Oranı ve Çarpan İlişkisi

Marka Gücü İndeksi	İskonto Oranı	Çarpan
100	%5	20,0X
75	%7.1	19,1X
50	%10	10,0X
0	%34.1	2,9X

Kaynak: Haigh, 1999: 52

Marka gücü endeksi skoru 100 olan bir markanın iskonto oranı %5 olarak kullanılmakta bu oran da sektörün ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranına tekabül etmekte ve neticede marka gücü endeksi oranı 100 olan bir markanın gelecekteki gelirlerinin günümüzdeki değeri hesaplanırken marka risksiz olarak hesaplanmış olmaktadır (Salinas, 2011).

- 5. Marka Değeri – Marka Kazançlarının Net Bugünkü Değeri:** Interbrand marka değerlendirme sürecinin bu son adımında marka değerini hesaplar. Öncelikle 2. adımda (Finansal Analiz) hesaplanmış olan maddi olmayan kazançlar 3. adımda hesaplanan Marka Rolü İndeksi (MRI) ile çarpılarak toplam maddi olmayan kazançlar içinde markanın sağlamış olduğu gelir hesaplanır. Bundan bu hesaplanan gelecekteki marka geliri, 4. Adımda hesaplanan marka gücü skoru sonucunda elde edilen iskonto oranı ile çarpılarak markanın şu anki değerine ulaşılır (Salinas, 2011).

2.6.3.4. Millward Brown Optimor

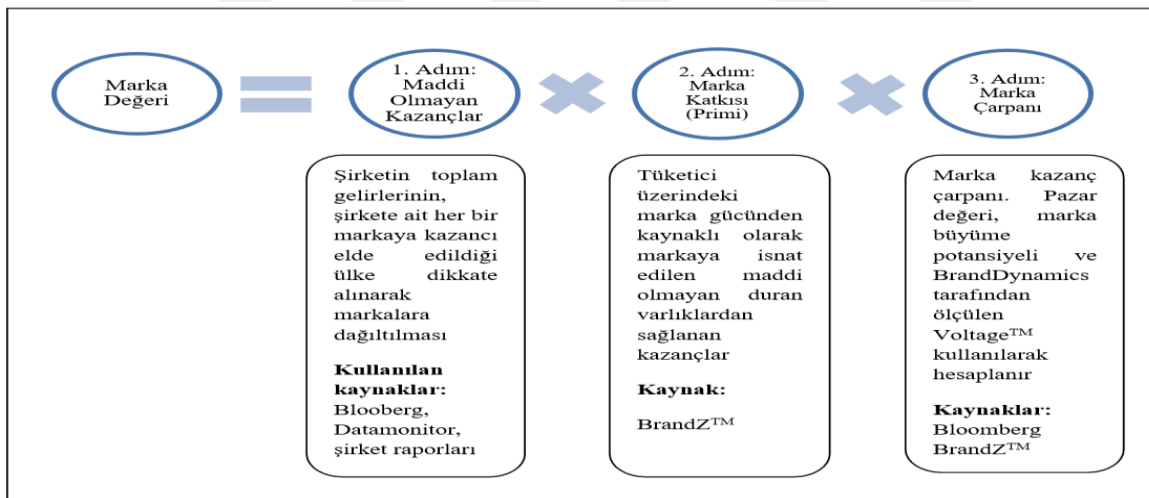
Millward Brown Optimor (kısaca MBO) yöntemi WPP Grubun kurmuş olduğu Millward Brown tarafından 1998 yılında geliştirilmiş bir yöntemdir (Salinas,2011: 237).WPP grup, 1971 yılında örgüden alış veriş çantaları üreten bir şirket iken, 1985 yılında eski bir Saatchi&Saatchi (ünlü reklam ajansı) çalışanı olan Martin Sorrel tarafından satın alınmıştır. Öncelikle reklam sektöründe hizmet vermeye başlayan şirket, zaman içinde halkla ilişkiler,

pazar araştırması ve dijital pazarlama konularında da hizmet veren birçok yeni şirket (IMRB, Millward Brown, Grey, Burston-Marsteller, Kantar Grup, Hill & Kowlton, JWT, Ogilvy & Mather, TNS, Young & Rubicam, Cohn & Wolfe) satın alarak büyümüştür. Hizmet verdiği sektörlerde dünyanın en önemli gruplarından biri olan WPP, 2016 itibarıyla 112 ülkede 3.000'den fazla ofisinde 205,000 çalışanıyla yıllık 55 milyar £ ciroya ulaşmıştır (<http://www.wpp.com/wpp/about/wppataglance/>, erişim tarihi: 12.07.2016).

WPP Grubun iştiraki olan Kantar Grubun 1989 yılında satın almasıyla WPP bünyesine katılan Millward Brown, 55 ülkede 85 ofisinde reklam verimliliği, stratejik iletişim, medya ve marka değeri konularında araştırma yapmakta olan bir şirkettir. (<http://www.millwardbrown.com/mb-global/who-we-are>, erişim tarihi: 12.07.2016)

MBO değerlendirme yöntemi 2005 yılında Millward Brown tarafından “ Markaların gücüne dair gerçek zamanlı araştırma sonuçları sağlayarak; finans, pazarlama ve işletme profesyonellerine şirketlerin markalarını yönetme ve büyütme adına karar verme süreçlerine destek olmak” (Millward Brown Optimor, 2006: 5) amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir.

MBO değerlendirme yöntemi 3 ana adımdan oluşmaktadır (Millward Brown Optimor, 2006: 5, Şekil: 2.18):



Şekil 2.18 Millward Brown Marka Değerleme Süreci

Kaynak: Millward Brown Optimor (2006) BRANDZ™ TOP 100 Power Brands, <http://www.ft.com/cms/4683957a-c0a7-11da-9419-0000779e2340.pdf>, erişim tarihi: 20.09.2016: 5.

Millward Brown Optimor ilk adım olarak halka açık kaynaklardan (Bloomberg, Datamonitor-datamonitor.com, Euromonitor International) elde ettiği verileri kullanarak, şirketin genel gelirlerini o şirketin her bir iş birimi, coğrafi merkezi ve markası için ayırarak o birimlere dağıtımını yapar. Salinas (2011: 238-239), bu adımda yapılan işlemleri şirket raporlarından ve mülakatlarından yaptığı çıkarımlar ile şu şekilde denklem haline getirmiştir:

$$(MDK_t = S_t - SMM_t - GG_t - Amort_t - V_t - SM_t)$$

MDK_t =T dönemi için elde edilen maddi olmayan kazançlar

S_t =T dönemi için ne satışlar

SMM_t =T döneminde satılan malların maliyeti

GG_t =T döneminde genel giderler

$Amort_t$ =T dönemine ait amortisman gideri

V_t =T dönemine ait faiz öncesi kazançlara taalluk eden vergiler

SM_t =T döneminde kullanılan Sermaye Maliyeti (Detaylı bir şekilde açıklamak gerekirse “ $SM_t = SAOM_t * SY_t$ ” bu denklemde SY_t T döneminde yapılan sermaye yatırımı, $SAOM_t$ (WACC) ise aynı dönemde gerçekleşen yatırımın ağırlıklandırılmış ortalama maliyetidir.)

Birden fazla markaya sahip şirketlerde, her bir markanın gelir dağılımı ayrı ayrı hesaplanmakta ve bundan sonraki adımlarda ise her bir marka için hesaplamalar ayrı ayrı yapılmaktadır (Millward Brown Optimor, 2015: 128).

1. MBO, ikinci adımda markanın tüketici üzerindeki marka gücünden kaynaklı olarak elde ettiği kazancı hesaplar ve çıkan sonucu “marka katkısı” olarak adlandırmaktadır. MBO, marka katkısını hesaplarken şirketin kendi bir ölçümleme sistemi olan BrandZTM’i kullanmaktadır. BrandZTM, kısaca Millward Brown’ın sektörel olarak marka rekabet gücünü ölçümlemek adına birincil veri kaynakları kullanarak hazırlamış olduğu sıralama listesidir (Millward Brown Optimor, 2006: 4; 2007: 8). BrandZTM her yıl tekrarlanarak 31 ülkede 380 farklı kategoride 1 milyonun üzerinde nihai tüketici ve işletme ile yapılan mülakatlar neticesinde hazırlanan bir listedir (Millward Brown Optimor, 2007: 24). “BrandZTM Top 100” listesi ilk kez 2006 yılında halka açık bir biçimde Financial Times gazetesinde yayınlanmıştır (Millward Brown Optimor, 2007: 24). Millward Brown, BrandZTM araştırmasında yapılan mülakatlarda markanın tüketicinin zihninde edindiği yeri tespit etmek için markanın zihinlerdeki benzersizliğine, diğerlerinden farklı olmasına, arzu yaratmasına ve sadakat geliştirmesi durumunu araştırmaktadır (Millward Brown Optimor, 2015: 128). BrandZTM indeksi, markaları 1 ile 5 skorları (1: En az marka katkısı, 5: En kuvvetli marka katkısı) arasında değerlendirmekte ve bu sıralamayı yaparken pazardaki ticarileşme oranını, dağıtım ve değiştirme (marka) maliyeti vb. diğer faktörlerin etkisini ve

son olarak ama en önemlisi tüketicinin marka ile arasındaki ilişkinin gücünü değerlendirmektedir (Salinas, 2011: 240).

2. MBO, son adım olarak “Marka Çarpanı” hesaplanmaktadır. Marka çarpanı hesaplanırken markanın piyasadaki değeri, markanın risk profili, markanın büyüme potansiyeli ve son olarak Millward Brown BrandDynamics™ tarafından ölçülen Voltage™ göz önünde bulundurulur (Millward Brown Optimor, 2006: 4; 2007: 8). Hesaplanan veriler Bloomberg veri tabanından ve Millward Brown’ın BrandZ™ veri tabanından sağlanır (Millward Brown Optimor, 2006: 4; 2007: 8)

2.6.3.5. Hirose Yöntemi

Hirose yöntemi, Japonya Ekonomi, Endüstri ve Ticaret Bakanlığının isteğiyle Prof. Dr.Yoshikuni Hirose başkanlığında bir akademik komite tarafından 2002 yılında geliştirilmiş ve bu tarihten sonra Japonya’da kullanılmaya başlanmış bir yöntemdir (Hirose, 2002). Yöntem, yöntemi oluşturanlar tarafından gelir yaklaşımını kullandığını iddia etse de (Hirose, 2002); klasik tasnifte gelir yaklaşımına uygun bir yöntem değildir (Salinas, 2011: 195). Model fiyat primi yöntemi kullanarak aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir (Hirose, 2002: 13):

$$BV=f(PD, LD, ED, r)$$

BV = Marka değer (Brand Value)

PD = Prestij değişkeni (Prestige Driver)

LD = Sadakat değişkeni (Loyalty Driver)

ED = Genişleme değişkeni (Expansion Driver)

r = İskonto oranı

Formülde marka değerine prestij değişkeni, sadakat değişkeni ve genişleme değişkenin toplanarak iskonto oranının yansıtılması sonucunda ulaşılmaktadır.

- **Prestij Değişkeni (PD):** Bu değişkende fiyat primi yöntemi kullanarak markanın istikrarlı bir şekilde ürününü rakiplerden daha pahalıya satma gücü ölçülmektedir (Hirose, 2002). Prestij değişkenin hesaplanması üç adımda yapılmaktadır. Birince adımda, değerlendirme yapabilmek adına karşılaştırma yapılacak bir rakip firma seçilir. Karşılaştırma yapılacak bu firma aynı kalite ve özelliklere sahip markasız ürün üreten fiyat avantajı olmayan firmalar arasından seçilir (Salinas, 2011:196). İkinci adımda, karşılaştırma yapılan firmanın son beş yıllık “net satış/satılan

malın maliyeti” oranı hesaplandıktan sonra bu oran kullanılarak değerlendirme yapılan markanın sağladığı ek kâr oranı hesaplanır. Son adımda, firmanın karşılaştırma yapılan firmadan fazla olarak yapmış olduğu ek kâr yalnız markadan kaynaklanmadığından dolayı (örneğin bu fark know-how ve teknoloji gibi marka dışındaki faktörlerden ötürü de olabilir) incelenerek sadece markaya atfedilecek “Marka katkı oranı” hesaplanmaktadır (Salinas, 2011: 197). “Marka katkı oranı” hesaplanırken reklam giderleri ve tutundurma giderleri gibi marka bilinirliğinin oluşmasını sağlayan giderler, şirketin genel giderlerine oranlanarak hesaplanır (Salinas, 2011: 197).

Prestij Değişkenin formül hesaplaması şu şekildedir (Hirose, 2002: 13):

PD = Ek kâr rasyosu * Marka katkı oranı * Satışların maliyeti

Matematiksel olarak formülün ifadesi şu şekildedir.

$$PD = \frac{1}{5} \sum_{i=-4}^0 \left\{ \left(\frac{S_i}{C_i} - \frac{S_i^*}{C_i^*} \right) * \frac{A_i}{OE_i} \right\} * C_0$$

Denklemden yer alan ifadeler:

S= Değerleme yapılan markanın satışları

C= Değerleme yapılan markanın satışların maliyetleri

i= (-4,0) Son beş (5) yılın oranlarının alınması gerektiğini anlatan zaman serisi

S^* =Karşılaştırma yapılacak olan şirketin satışları

C^* =Karşılaştırma yapılacak olan şirketin satışlarının maliyetleri

A= Değerleme yapılan şirketin tutundurma ve reklam harcamaları (marka yönetimi harcamaları)

OE = Değerleme yapılan şirketin toplam operasyon giderleri

$S_i/C_i - S_i^*/C_i^*$ = Ek kâr rasyosu, “i” döneminde değerlendirme yapılan markalı ürünlerin satış maliyet oranının gene aynı dönemde karşılaştırma yapılan markasız ürünlerin satış maliyet oranı arasındaki fark olarak hesaplanır.

A_i / OE_i = Marka katkı oranı, markaya yapılan tutundurma ve reklam giderlerinin toplam operasyon giderlerine oranlanmasıyla bulunur.

- **Sadakat Değişkeni (LD):** Sadakat değişkeni, şirketin uzun dönemdeki satış istikrarını tüketicilerin markaya olan sadakatini kullanarak ulaşılmaya çalışmaktadır (Hirose, 2002: 14). Marka sadakatini, beş yıllık ortalama satış maliyetlerini satış maliyetlerindeki standart sapmaya oranlayarak aşağıdaki formüle göre hesaplamaktadır (Hirose, 2002: 14):

$$LD = \frac{\mu_c - \sigma_c}{\mu_c} = 1 - \frac{\sigma_c}{\mu_c}$$

Denklemden yer alan ifadeler:

μ_c = Beş yıllık ortalama satışların maliyetleri

σ_c = Beş yıllık ortalama satışların maliyetinin standart sapması

σ_c / μ_c = Satışlardaki dalgalanmanın katsayısı

Bu denkleme göre satış maliyetleri uzun vadede sabit ise dalgalanma 0' a yaklaşır ve sadakat değişkeni 1' e yaklaşır; tam tersi durumda yani dalgalanma yüksek ise 1'e yaklaşır ve sadakat değişkeni 0'a yaklaşır (Hirose, 2002: 14). Sadakat değişkeninin sadece satış maliyetleri ve satış maliyetlerindeki standart sapma kullanarak ölçülmesinin alakasız ve yetersiz olması uzmanlar tarafından eleştirilmiş ve bu konuda değişiklikler yapılması gerektiği söylenmiştir (Salinas, 2011).

- **Genişleme Değişkeni (ED):** Genişleme değişkeni, güçlü markaların aynı veya farklı sektörlerde, pazarlarda ve coğrafi bölgelerde genişleyebileceği varsayımından yola çıkarak markanın farklı coğrafi konumlarda genişleme kapasitesi ve farklı sektörlerde genişleme kapasitesi kullanılarak hesaplanan bir değişkendir (Hirose, 2002: 14). Genişleme değişkeninin hesaplanmasındaki kullanılan formül aşağıdaki gibidir (Hirose, 2002: 14-15):

$$ED = \frac{1}{2} \left\{ \frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SO_i - SO_{i-1}}{SO_{i-1}} + 1 \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SX_i - SX_{i-1}}{SX_{i-1}} + 1 \right) \right\}$$

$i = (-1,0)$ Son iki yılın (geçen sen ve içinde bulunduğumuz yıl) verileri denklemde kullanılır

SO = Deniz aşırı coğrafyalarda yapılan satışlar

SX= Markanın kendi sektörü harici sektörlerde yaptığı satışlar

$$\frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SO_i - SO_{i-1}}{SO_{i-1}} + 1 \right)$$

= Son 2 yılda şirketin deniz aşırı coğrafyalarda ortalama satış artış oranı, değerin 1'den büyük olduğu varsayılmaktadır.

$$\frac{1}{2} \sum_{i=-1}^0 \left(\frac{SX_i - SX_{i-1}}{SX_{i-1}} + 1 \right)$$

= Son 2 yılda şirketin faaliyet gösterdiği ana sektör dışındaki sektörlerde ortalama satış artış oranı, değerin 1'den büyük olduğu varsayılmaktadır.

Denklemden de anlaşılacağı üzere eğer deniz aşırı coğrafyalarda ve şirketin faaliyet gösterdiği ana sektör dışındaki sektörlerde satış artış oranı büyümemişse veya büyüme 1'den küçük ise “Genişleme Değişkeninin” marka değerine katkısı yoktur bu durumda ise bu değişken çarpan olarak denklemde “1” alınarak etkisiz eleman olarak kullanılır (Hirose, 2002).

Hirose yöntemini oluşturan değişkenler bir araya getirilince genel değerlendirme formülü aşağıdaki gibi olmaktadır (Hirose, 2002: 15):

$$BV = f(PD, LD, ED, r)$$

$$= \frac{PD}{r} \times LD \times ED$$

$$= \left[\frac{1}{5} \sum_{i=1}^0 \left\{ \left(\frac{S_i}{C_i} - \frac{S_i^*}{C_i^*} \right) \times \frac{A_i}{OE_i} \right\} \times C_0 \right] \times \frac{\mu_c - \sigma_c}{\mu_c}$$

$$\times \frac{1}{2} \left\{ \frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left(\frac{SO_i - SO_{i-1}}{SO_{i-1}} + 1 \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^0 \left(\frac{SX_i - SX_{i-1}}{SX_{i-1}} + 1 \right) \right\}$$

PD = Ek kâr rasyosu * Marka katkı oranı * Satışların maliyeti

= Geçmiş 5 yılın ortalaması {[(Marka değerlemesi yapılan şirketin satışları / Karşılaştırma yapılan şirketin satışların maliyetleri) - (Karşılaştırma yapılan şirketin satışların maliyetleri)] * Tutundurma ve reklam giderleri rasyosu } * Değerleme yapılan şirketin şimdiki satışlarının maliyeti

LD = [5 yıllık satışların ortalama maliyeti – son 5 yılın satışların maliyetinin standart sapması] / 5 yıllık satışların ortalama maliyeti

ED = Deniz aşırı bölgelerde ve şirketin faaliyet gösterdiği ana sektör dışındaki sektörlerde Ortalama satış artış oranı

S = Değerleme yapılan şirketin satışları

C = Değerleme yapılan şirketin satışlarının maliyetleri

S* = Karşılaştırma yapılan şirketin satışları

C* = Karşılaştırma yapılan şirketin satışlarının maliyetleri

A = Tutundurma ve reklam giderleri (Marka yönetimi giderleri)

OE = Değerleme yapılan şirketin toplam operasyon giderleri

μ_c = Son 5 yılın satışlarının maliyet ortalaması

σ_c = Son 5 yılın satış maliyetlerinin standart sapması

SO = Deniz aşırı bölgelerde satışlar

SX = Şirketin faaliyet gösterdiği ana sektör dışındaki sektörlerde satışlar

Raporda formül şeklinde verilen değerlendirme yönteminin bir örnek üzerinde uygulaması da komite tarafından verilmiştir (Tablo 2.9):

Tablo 2.9 Hirose Yöntemi Marka Değerleme Örneği

PD	Veri	X Otel	Karşılaştırma Oteli
	Satışlar	42 Milyon \$	6 Milyon \$
	Satışların Maliyetleri	30 Milyon \$	4,8 Milyon \$
	Operasyon Giderleri	3 Milyon \$	
	Tutundurma ve Reklam Giderleri	2,50 Milyon \$	
LD	5 yıllık ortalama satış maliyetleri	28 Milyon \$	
	Satış maliyetlerinin standart sapması	2,2 Milyon \$	
ED	Denizaşırı Satışlar	Şimdiki dönem 0	
		Geçmiş Dönem 0	
	Farklı Sektörlerdeki Satışlar	Şimdiki dönem 0	
		Geçmiş Dönem 0	
r	%9		

PD	Satışlar	100.00
	(-) Satışların Maliyetleri	80.00
	Satışlar/ Satışların Maliyetleri	%125.00
	Satışlar/ Satışların Maliyetleri	%125.00
	(-) Karşılaştırma şirketinin- Satışları/ Satış maliyetleri	%112.50
	Ek kâr Rasyosu	%12.50
	Ek kâr Rasyosu	%12.50
	(*) Marka Katkı Oranı	%10.00
	Markaya atfedilen ek kâr rasyosu	%1.25
	(*) Şimdiki dönemin satış maliyetleri	80.00
	PD= Markaya atfedilen ek kâr rasyosu* Satış maliyetleri	1.00
LD	5 yıllık satış maliyetlerinin standart sapması	5
	(%) 5 yıllık ortalama satış maliyetleri	70
	Volatilite katsayısı	%7.14
	LD= 1 - Volatilite katsayısı	%92.86
ED	Farklı Sektörlerdeki Satış Artış oranı	%120.00
	Deniz Aşırı Satış Artış oranları	%112.50
	ED= Deniz aşırı ve farklı sektörlerdeki satış artış oranları ortalaması	%116.25
Marka Değeri = PD*LD*ED/r		
	PD	1.00
	*LD	%92.86
	*ED	%116.25
	*r	%2
	Brand Value (¥ m)	53.97

Kaynak: Hirose vd., 2002: 16, <https://tr.scribd.com/document/52587783/brandvalue-japan-good>, erişim tarihi: 08.05.2018

Komite vermiş olduğu bu örneğin birinci kısmında kullanılan verileri sergilemiştir. Değerlemenin ilk kısmında Prestij Değişkenin (PD) hesaplamasında, değerlendirme yapılan şirketin satışları, satış maliyetleri, operasyon giderleri, tutundurma ve reklam giderleri buna ek olarak aynı sektörde fiyat avantajı olmayan bir şirket karşılaştırma şirketi olarak seçilir ve bu şirketin satışları ve satış maliyetleri bu hesaplamada kullanılır. Sadakat Değişkeni (LD) hesaplaması yapılırken değerlendirme yapılan şirketin 5 yıllık ortalama satış maliyetleri ve satış maliyetlerinin standart sapması verileri kullanılır. Genişleme Değişkeni (ED) hesaplanırken deniz aşırı satışlar ve şirketin ana faaliyet konusu dışındaki farklı sektörlerdeki satışları kullanılmaktadır. Son olarak marka değerlendirme yapılırken ana formülde ülkedeki yıllık faiz oranı kullanılmaktadır.

2.6.3.6. Venture Republic

Venture Republic marka danışmanlığı şirketinin oluşturduğu marka özvarlığı modelinde, marka değeri bilgi ölçütleri, tercih ölçütleri ve finansal ölçütler olmak üzere üç ana başlık altında ölçmektedir (Roll, 2011: 131-135) (Tablo 2.10)

Tablo 2.10 Venture Republic Marka Değeri Modeli

1) <i>Bilgi Ölçütleri</i>	2) <i>Tercih Ölçütleri</i>	3) <i>Finansal Ölçütler</i>
<u>Marka Bilinirliği</u> • Tanınma • Yardımsız hatırlama • Yardımla hatırlama • Akla ilk gelen marka olma <u>Marka Çağrışımları</u> • İşlevsel • Duygusal	• Tanındıklık • Düşünme • Satın alma • Kullanım • Sadakat	• Pazar payı • Fiyatlandırma • Gelir • İşlem görme değeri • Yaşam değeri • Büyüme oranı

Kaynak: Roll Martin, 2011: 131.

Venture Republic (Roll, 2011: 132-136), bilgi ölçütleri başlığı altında markanın bilinirliğini ve marka imajını değerlendirmektedir. Marka bilinirliği açısından markalar dört (4) temel sınıfa ayrılmaktadırlar:

- **Tanınma:** Bu derecelendirmeye göre geçmişte marka ile deneyim yaşayan ve etkileşime girenler, markayı “tanınma” derecesinde bilirler.
- **Yardımlı hatırlama:** Müşterilere bazı ipuçları vererek markayı hatırlamaları sağlanır müşteri markanın farkındadır ama bu seviyede müşteri markanın özelliklerini (ürün kategorisi, ihtiyaçlar, kullanım) kendi ihtiyaçları ile ilişkilendiremez, düşük seviyeli bir hatırlama vardır ve güçlü bir marka olabilmek için daha yüksek oranda bir hatırlama seviyesi gerekmektedir.

- **Yardımsız Hatırlama:** Bu seviyede müşteri herhangi bir dış müdahale olmadan markayı hatırlar ve kendi ihtiyaçları ile ilişkilendirebilir. Bu seviye güçlü markaların hedeflediği yüksek bir hatırlama oranıdır, bu düzeyde müşteriler markanın farkındadırlar ve satın almalarda o markayı tercih etmektedirler.
- **Akla gelen ilk marka olma:** Bu seviyede marka, hiçbir müdahaleye gerek kalmadan kendi ürün kategorisinde akla gelen ilk seçenektir. Markalar için arzulanan ve ulaşılabilecek en üst seviyedir.

Marka çağrışımları, markanın tüketicinin zihninde oluşturduğu farkındalık, duygular ve algılar bütünüdür. Bu çağrışımlar sonucu tüketicinin zihninde bir marka imajı oluşur. Venture Republic, bu çağrışımları işlevsel ve duygusal olmak üzere iki ana başlıkta incelemiştir. İşlevsel çağrışımlar, markanın somut özellikleriyle tüketici zihninde oluşturduğu çağrışımlardır; duygusal çağrışımlar ise markanın soyut özellikleriyle tüketici zihninde oluşturduğu çağrışımlardır. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Mercedes markasının tüketicinin zihninde oluşturduğu işlevsel çağrışımlar dayanıklı, konforlu, sağlam ve pahalı olması iken duygusal çağrışımlar ise yüksek statü sahipliği, zenginlik ve itibar kaynağı olmasıdır (Roll, 2011).

Venture Republic tercih ölçütleri başlığı altında tüketiciyi markaya olan tercih derecesine göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada en alt düzeyde “tanıdıklık” düzeyi olarak ifade edilir ve bu düzeyde tüketici aşinalık derecesinde markanı tanır; bir üst seviye olan “düşünme” seviyesinde tüketiciler markayı bilmektedirler ve marka hakkında değerlendirme yapmaktadırlar; bir sonraki seviye olan “satın alma” seviyesinde tüketici markayı değerlendirdikten sonra onu satın almaya değer bulmuş ve denemeye başlamıştır; sonraki seviye olan “kullanım” seviyesinde müşteri markayı kullanmaya devam eder veya kullanmayı bırakır; son olarak “sadakat” seviyesinde tüketici markaya karşı duygusal bir bağ kurar ve o markayı sürekli olarak kullanmaya devam eder. Markalar pazarlama faaliyetlerini sadık müşteriler oluşturmak için planlar ve harekete geçirir.

Venture Republic son olarak finansal ölçütler kullanarak marka özvarlığını ölçer. Finansal ölçütlerden pazar payı markanın müşterileri elinde tutma ve yeni müşteri kazanma becerisini ölçer; fiyatlandırma ölçütü markanın piyasada fiyat belirleyebilme becerisini, rakiplerinden daha yüksek fiyat koyabilme durumunu ölçer; gelir ölçütü markanın müşteri başına elde ettiği ortalama geliri ölçer; işlem görme değeri ölçütü markanın müşteri başına elde ettiği satış hacmini ölçer; yaşam değeri ölçütü markanın kullanım ömrü değerini ölçer; büyüme oranı ölçütü markanın potansiyel müşteri sayısı ve büyüme fırsatlarını ölçer.

2.7. Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Marka değerlemesi üç temel yaklaşım altında birçok farklı yöntem kullanılarak yapılmaktadır. Bu yöntemler değerlendirme yapan kişinin kullanım amacına göre (ör. vergi, performans ölçümü gibi) farklılıklar göstermektedir. Marka değerlendirme uzmanları, değerlendirme yaptıkları şirketlerin sektörel gerçeklerini göz önünde bulundurarak birden fazla yöntem kullanabilmektedirler. Almanya’da yapılan bir çalışmada marka değerlemesi yapan şirketlerin %63’nün iki veya daha fazla değerlendirme yöntemini kullandıklarını ortaya koymuştur (Günther ve Kriegbaum, 2001: 281) . Marka değerlendirme yöntemleri farklı bakış açılarına göre sınıflandırılmaktadırlar.

2.7.1. Kullanılan Yaklaşım Göre Marka Değerlendirme Yöntemlerinin Sınıflandırması

Günümüzde kullanılan marka değerlendirme yöntemleri birden fazla kıstas ile sınıflandırılmaktadırlar. Yapılan sınıflandırmalar yöntemlere bakış açısına göre değişkenlik göstermektedir. Yöntemin kullandığı temel yaklaşıma göre marka değerlendirme yöntemleri üç gruba ayrılır (Salinas, 2011): Maliyet, piyasa, gelir (Tablo 2.11).

Tablo 2.11 Kullanılan Yaklaşım Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması

YAKLAŞIM	METODOLOJİ	YÖNTEM ADI	YÖNTEMİN SAHİBİ
Maliyet	Fiili (tarihi) maliyet	-	
	Yeniden yaratma	-	
Piyasa	Alım-satım çarpanı	-	
		-	
Gelir	Fiyat Primi	Brand Rating	Brand Rating
		Trout ve Ortakları Modeli: Fiyat priminin fiyat / kazanç çarpanı ile sermayeleştirilmesi	Trout ve Ortakları
		Birleşik analiz merkezli Herp Modeli	Herp
		Hedonik analiz merkezli Sander Modeli	Sander
		Diğer modeller	AUS Danışmanlık
	Talep Değişkenleri- Marka Gücü Analizi	"Brand Balance Sheet"	Nielsen Şirketi
		" Brand Performer"	
		Gelişmiş Marka Değerleme	Gfk- PwC- Sattler
		BEES®	
		BEE®	BBDO
		BrandEconomics	BrandEconomics
		Brand Finance "Kazançların Paylaşımı"	Brand Finance
		Brandient " BrandStamina™" Modeli	Brandient
		BrandMetrics	BrandMetrics
		FutureBrand	FutureBrand
		DCF Interbrand	Interbrand
		Prophet Etki Modeli	Prophet
		Sattler	Sattler
		Semion	Semion Brand Broker
		Diğer genel modeller	Equilibrium Danışmanlık
	Brüt kar karşılaştırması	Genel model	AUS Danışmanlık
	Faaliyet karı karşılaştırması	Genel model	AUS Danışmanlık
	Fiyat/ satıl rasyosu farkı	Damodaran Modeli	Damodaran
	Markasız ürün ile teorik kazanç karşılaştırması	"Global Brand Equity"	Motameni ve Shahrokhi
		Interbrand Fiyat/Kazanç Çarpanı	Interbrand/Financialworld
	Teliften Kurtulma	Brandient Modeli	Brandient
		"Intangible Business" Modeli	Intangible Business
		Brand Finance "Royaltiden Kurtulma	Brand Finance
		BEVA	BBDO / Ernst & Young
		Valmatrix®	Conсор
		Diğer modeller	AUS Danışmanlık
	Şirketin Aktif karlılık oranı üzerindeki nakit akımı	Genel model	AUS Danışmanlık, Houlihan Danışmanlık
	Fazla Kar	Soyut Skorkardı	Baruch Lev
		Bilgi Sermayesi Skorkardı	Baruch Lev
		VALCALC®	Conсор
	Marjinal nakit akımları	Genel modeller	AUS Danışmanlık
	Tescilli araştırma verilerine dayalı çarpanlar	BrandZ™ araştırmasına dayalı MBO modeli	Millward Brown Optimor
	Rekabet denge analizi	Rekabet denge analizi	Villafane ve Ortakları
	Marka özü ve diğer marka varlıklarının toplamı	BEVQ™	Conсор
	Azalan amortisman değerinin sermayeleştirilmesi	"Kern X-times model"	Kern
	Marka yaratma ve geliştirme maliyetlerinin geçmiş gelirlerini bir bölümüm ile toplanması	"Enterprise Value"	Repenn
	Tüketici yaşam süresi değerine dayalı model	" Fischer Model"	Fischer
Diğerleri	Muhasebe verileri odaklı model	Hirose Komitesi marka değeri modeli	Hirose vd.
	Hisse senedi fiyatı hareketleri	Hisse senedi fiyatı hareketleri	Simon ve Sullivan
	Gerçek opsiyonlar	Sadece akademik olarak açıklanmış	
	Artık yaklaşımı: Pazar değerinden şirketin duran varlıklarının çıkarımı sonrası kalan değer	Genel model	Conсор

Kaynak: Salinas, 2011: 304

Listede göze çarpan en önemli unsurlar, gelir tabanlı yaklaşımını kullanan model sayısının çok olması ve piyasa-maliyet tabanlı yaklaşımları benimseyen modellerin üretilmemesidir. Salinas (2011: 305), piyasada ulaşılabilir olan bütün değerlendirme metodlarını kullanan yaklaşıma göre sınıflandırdığı çalışmasında, ticari olarak iş dünyasında hâlihazırda kullanılan yöntemlerin %77'sinin gelir yaklaşımını benimsediğini ayrıca geriye kalanlarının tamamının ise karma yöntemler olarak kaşımıza çıktığını tespit etmiştir. Özellikle karma yöntemler arasında çoğunlukla teliften tasarruf metodunun kullanıldığına da tespitlerine eklemiştir.

2.7.2. BBDO'ya göre Marka Değeri Yöntemlerinin Sınıflandırması

BBDO marka değerlendirme yöntemlerini yöntemin finansal veya davranış odaklı olmasına göre sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada BBDO (Zimmermann vd., 2001), marka değerlendirme yöntemlerini dört ana başlık altında tasnif etmiştir (Şekil 2.19): Finansal modeller, psikografik ve davranış odaklı modeller, finansal ve davranışsal karma modeller, girdi/ çıktı ve portföy modelleri.

Finansal Modeller	• Marka değerinin mali değerini bulmak için sayısal yöntemler kullanılır • Tüketicinin algıları hesaplama dahil edilmez • Satın alma, lisanslama ve analist görüşü bağlamında marka değerlemesi yapılır
Psikografik ve Davranış Odaklı Modeller	• Marka değeri skorkartları kullanılarak nitel yöntemlerle ölçülür • Ampirik olarak doğrulanamaz • Marka Gücünün ölçümünde yüksek oranda öznellik içeren faktörler kullanılmaktadır • Marka değerini belirlemek için tüketicinin aklından ve kalbinden geçenleri açıklamaya çalışır
Finansal ve Davranışsal Karma Modeller	• Marka Değerini mali bir değer olarak ölçer • Markanın psikografik statüsü, pazar statüsü ve kazanç statüsü değişkenlerini içerir • Sayısal ve nitel faktörleri birleştirir
Girdi/ Çıktı ve Portföy Modelleri	• Kaşılaştırmalı marka değeri endeksi oluşturulur • Ürünün pazar payındaki potansiyel değişimleri belirler • Belirli bir ürünün optimizasyonu için potansiyeli belirler

Şekil 2.19 BBDO Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması ve Karakteristik Özellikleri

Kaynak: Zimmermann vd., 2001: 20.

BBDO'nun yapmış olduğu bu sınıflandırmada marka değerlendirme yöntemleri, 2 ana grup altında (1. Finansal olan "A. Finansal modeller ve B. Finansal ve davranışsal karma modeller" ve 2. Finansal olmayan modeller "C. Psikografik ve davranış odaklı modeller ve D. Girdi/ çıktı ve portföy modelleri") 4 gruba ayrılmıştır. Salinas (2011), BBDO'nun

sınıflandırmasını irdeleyerek finansal modelleri tümdengelim ve tümevarım altında iki ayrı başlık altında incelediklerini tespit etmiştir.

2.7.3. Kökenlerine Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması

Marka değerleme yöntemlerini incelediğimizde çoğu yöntemin piyasadaki aktörler tarafından (danışmanlık firmaları, reklam ajansları vb.), ticari amaçlarla üretildiğini görülmektedir. Bu çoğunluğa rağmen az da olsa akademik ve diğer yöntemler karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten ötürü marka değerleme yöntemlerinin çıkış amacı ve üretilme kökenine göre sınıflandırılması gerekmektedir. Bu sınıflandırmaya göre marka değerleme yöntemleri dört başlık altında incelenmektedir (şekil 2.20): Ticari, akademik, hibrit ve diğerleri (Salinas, 2011).

Ticari Yöntemler	Akademik Yöntemler	Hibrit Modeller	Diğer Yöntemler
• BBDO BEES • BBDO BEE • BBDO BEVA • Brandient Talep Faktörü Analizi • Brandient Teliften Tasarruf Yöntemi • BrandEconomics • Brand Finance Teliften Tasarruf Yöntemi • Brand Finance Kazançları Bölümlendirme Yöntemi • Brand Metrics • Brand Rating • Consor Valmatrix™ • Consor BEV_Q™ • Consor VALCALC® • FutureBrand • Intangible Busines • Interbrand �arpanlar • Interbrand "DCF" • Millward Brown Optimor • Prophet • Semion • The Nielsen - BBS • The Nielsen BP • Trout ve ortakları • Villafane ve ortakları	• Bekmeier-Feuerhahn • Damodaran • Fischer • Motameni • Hirose vd. • Brauch Lev Bilgi Sermayesi Skorkartı • Brauch Lev Maddi Olmayan Skor kartı • Sattler • Simon ve Sullivan	• ABV (Gfk- PwC- Sattler)	• Herp • Kern • Repenn • Sander • ONR-16800

şekil 2.20 Kökenlerine Göre Marka Değerleme Yöntemlerinin Sınıflandırması

Kaynak: Salinas, 2011: 304

Bu sınıflandırmada yöntemler incelendiğinde, ticari yöntemlerin çoğunlukla karma olarak finansal ve davranışsal ögeleri birlikte ölçtüğünü akademik yöntemlerin ise çoğunlukla sadece tek taraflı ( rn. Sadece muhasebe eksenli, sadece finans eksenli veya sadece tüketicisi eksenli) bir ölçüm yaptığını gözlemlenmektedir. Hibrit olan ABV yöntemi pazar araştırma

şirketi Gfk ve denetim şirketi PwC ortaklığında Hamburg Üniversitesinde pazarlama ve marka konularında uzman olan Profesör Henrik Sattler tarafından oluşturulmuştur. Herhangi bir gruba dâhil edilemeyen yöntemler diğer grubunun altında sınıflandırılmıştır.

2.7.4. Diğer Marka Değerlendirme Sınıflandırmaları

Marka değerlendirme yöntemleri arasında yapılmış diğer sınıflandırmaları Salinas (2011: 295-330) şu şekilde özetlemiştir (Tablo 2.12):

Tablo 2.12 Diğer Marka Değerleme Sınıflandırmaları

Sınıflandırmayı Yapan	Sınıflandırma Ölçütü	Oluşan Sınıflar
Myers (2003)	Yöntemin finansal olup olmaması	a) Finansal yöntemler b)Finansal olmayan veya Tüketici temelli yöntemler
Haigh (2000)	Yöntemin kullanım amacı ve kullanım yerine göre	a)Finansal olarak odaklanmış marka değerlendirme yöntemleri b)Stratejik olarak odaklanmış marka değeri yöntemleri
Salinas (2011)	Markaya atfedilen geliri ve kazancı ölçme yöntemine göre	a)Talep faktörü analizi b)Sadık müşterilerin toplam müşterilere oranı c)Fiyat primi d)Fazla kazançlar e)Royalti oranları f)Faaliyet karı karşılaştırması g)Markasız ürün ile teorik kazanç karşılaştırması h)Markasız şirket ile fiyat/kazanç oranı karşılaştırması i)Ölçek ekonomisi tekniği j)Karşılaştırma şirketi ile nakit akımı karşılaştırması k)Birleşik değer hiyerarşisi (CVH) l)Serbest nakit akımından marka dışındaki varlıkların getirisinin düşülmesi m)Seçmeli sabit katsayısı n)Rekabetçi denge analizi o)Muhasebe verilerine dayalı formül
Salinas (2011)	Marka riskinin temsiline göre	a) İskonto oranı 1. Düzeltilmemiş ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti 2. Düzeltilmiş ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti veya riskli varlıkları fiyatlama modeli (CAPM) 3. Diğerleri b) Çarpan 1) Fiyat/ kazanç oranı temelli 2) Diğer
Salinas(2011)	Markanın ekonomik faydalı) ömrüne göre	a) Sonsuz (Sürekli) b) Bitimli (Yıllık

Kaynak: Myers, 2003: 39-51; Haigh, 2000; Salinas, 2011: 307, 327, 330.

Haigh (2000: 8, 17) finansal olarak odaklanmış yöntemleri; statik, marka değerini anlık gösteren, markanın değerini tek bir değer olarak gösteren, değerlemenin yapıldığı zaman kullanılması gereken, varsayımlar üzerinden hareket eden ve başkalarıyla karşılaştırma

yapılamaz olarak değerlendirirken; stratejik odaklı yöntemleri ise dinamik, markanın segmentleri için ayırarak ölçümlenmiş, markanın potansiyelini de değerlendiren, başkalarıyla karşılaştırma yapılabilir ve son olarak marka yönetiminde gelecek projeksiyonları için kullanılabilen yöntemler olarak değerlendirmiştir.

Piyasada metodolojisine erişilebilir yöntemleri incelediğimizde (Tablo 2.13), marka değerlendirme yöntemlerinin büyük çoğunluğunun gelir temelli yaklaşımını benimsediğini bunun dışındaki geriye kalan birkaç metodun da karma yöntem olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemler finansal kısımlarında serbest nakit akımı, iskonto edilmiş nakit akımı, ekonomik katma değer analizi, vergi sonrası net faaliyet karı (FVÖK), tahmini yıllık satış rakamları, tahmini markalı satışlar ve yıllık maddi olmayan kazançlar gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Tablo 2.13 Marka Değerleme Yöntemleri Genel Sınıflandırma

Model Sahibi	Model Adı	Model Yılı	Model Türü	Model Yaklaşımı	Finansal Kısım	Markanın Gelire Etkisi
AbsoluteBrand	Maddi Olmayan İş Modeli (Intangible Business Model)	2003	Ticari	Karma	Tahmini yıllık satış rakamları	Hak Bedeli
Aus Consultants	İsimsiz	1983	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Serbest nakit akımı	Hak Bedeli
BBDO	Marka Değeri Değerlendirme Sistemi™ (Brand Equity Evaluation System®)	2001	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
BBDO	Marka Değeri Değerlendiricisi™ (Brand Equity Evaluator®)	2002	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
BBDO ve Ersnt & Young	Muhasebe için Marka Değeri Değerleme™ (Brand Equity Valuation for Accounting®)	2004	Ticari	Karma	Marka özelinde indirgenmiş markalı satışlar	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Brandient	Marka Gücü™ (BrandStamina®)	2004	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Brandient	Brandient	2006	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Hak Bedeli ve Marka gücü analizi
BrandEconomics	Marka Ekonomisi (BrandEconomics)	2002	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Ekonomik Katma Değer Analizi (EVA Analizi)	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Brand Finance	Hak Bedeli Yöntemi	1996	Ticari	Karma	Tahmini Markalı satışlar	Hak Bedeli ve Marka gücü analizi
Brand Finance	Ekonomik Fayda Yöntemi™ (Brand Value Added Model®)	1996	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Ekonomik Katma Değer Analizi (EVA Analizi)	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
BrandMetrics	BrandMetrics	1998	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Vergi sonrası net faaliyet karı (FVÖK)	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Brand Rating	Brand Rating	2000	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Modifiyeli fiyat primi

Model Sahibi	Model Adı	Model Yılı	Model Türü	Model Yaklaşımı	Finansal Kısım	Markanın Gelire Etkisi
Conсор	Valmatrix®	1989	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Hak Bedeli
Conсор	ValCALC®	1991	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Fazla kâr oranı
Conсор	BVE™	Bilinmiyordur	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Satışlar	Bilinmiyor
Damodaran	Damodaran	1994	Akademik	Gelir Yaklaşımı	Tahmini markalı ve markasız satışlar	Tahmini farklı fiyatlarda satış oranları
Interbrand	Finansal Dünya (Financial World)	1988	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Vergi sonrası net faaliyet karı (FVÖK)	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
FutureBrand	FutureBrand	1999	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
GfK-PwC-Sattler	Gelişmiş Marka Değerleme Modeli (Advanced Brand Valuation Model)	2002	Hibrit (Akademik-ticari)	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Herp	Herp	1982	Diğer	Gelir Yaklaşımı	Tahmini markalı ve markasız satışlar	Fiyat primi-birleşik analiz
Hirose	Hirose	2002	Akademik	Formül Uygulama	Tahmini markalı satışlar	Formüle edilmiş oran
Houlihan	Houlihan	1986	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Serbest nakit akımı	Formüle edilmiş oran
Intangible Business	Intangible Business	2001	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Hak Bedeli
Interbrand	Çarpan Modeli	1988	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Marka gücü çarpanı
Interbrand	İskonto Edilmiş Nakit Akımı Modeli	1993	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Kern W.	Kern X-Zamanlar Modeli (Kern's x-times model)	1962	Diğer	Gelir Yaklaşımı	Tahmini yıllık satış rakamları	Azalan hak bedeli sermayeleştirmesi
Lev B.	Lev Maddi Olmayan Skorboardu (Lev's Intangibles Scoreboard)	1999	Akademik	Gelir Yaklaşımı	Tahmini Markalı satışlar	Fazla kâr oranı
Millward Brown Optimor	Millward Brown Optimor	2005	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Yıllık maddi olmayan kazançlar (EVA Analizi)	Pazar marka verilerine dayalı çarpan kullanımı
R. Motameni ve M. Shahrokhi	Küresel Marka Özvarlığı Değerleme Modeli	1998	Akademik	Gelir Yaklaşımı	Marka net gelirleri	Marka gücü analizi ve fiyat kazanç oranına bakarak gelir sermayeleştirme
Kumar	Peygamber (Prophet)	2003	Ticari	Gelir Yaklaşımı	İskonto edilmiş nakit akımı	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
W. Repenn	Repenn Marka Değeri Modeli	1998	Diğer	Karma	Tahmini yıllık satış rakamları	Formüle edilmiş oran
Sander	Sander Hedonik Marka Değeri Modeli	1995	Diğer	Gelir Yaklaşımı	Ekonomik Katma Değer Analizi	Fiyat primi analizi

Model Sahibi	Model Adı	Model Yılı	Model Türü	Model Yaklaşımı	Finansal Kısım (EVA Analizi)	Markanın Gelire Etkisi
Sattler	Sattler Modeli	1997	Akademik	Gelir Yaklaşımı	Tahmini markanın satışlara etkisi	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Semion	Semion	1996	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini vergi öncesi gelirler	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Simon ve Sullivan	Simon ve Sullivan Borsa Fiyat Hareketleri Modeli	1990	Akademik	Diğer	Toplam şirket Pazar değeri	Borsa hisse hareketleri analizi
Nielsen	Marka Bilançosu Modeli	1989	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Markaya bağlı gelirler	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Nielsen	Marka Performansı Modeli	2001	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Toplam markalı kazançlar	Talep etkenleri/Marka gücü analizi
Trout ve Ortakları	Trout ve Ortakları(Trout & Partners)	2000	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Toplam markalı kazançlar	Fiyat-kazanç odaklı fiyat primi analizi
Villafane ve Ortakları	Rekabetçi Denge Modeli(Competitive Equilibrium Model)	2002	Ticari	Gelir Yaklaşımı	Tahmini markalı satışlar	Rekabetçi denge analizi

Kaynak: Salinas, 2011; Haigh, 2000; Paugam vd., 2016; Salinas ve Ambler, 2009; Seethraman vd., 2001; Haigh 2007 kaynaklarından yazar tarafından derlenmiştir.

Marka değerlemede yapılabilecek bir diğer sınıflandırma marka gücünün analizinin değerlendirme içinde nerede kullanıldığı ve marka gücü analizinin faktörleri ve etki oranlarına göre yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmada görüleceği üzere marka değerlendirme yöntemlerinin birbirine zaman zaman benzeyen ama genel olarak farklı marka gücü analiz yöntemleri kullanılmaktadır (Tablo 2.14).

Tablo 2.14 Marka Gücü Analizine Göre Sınıflandırma

Model Adı	Marka Gücü Analizi Adı	Marka Gücü Faktörleri - Etki Oranları
	Analizin Nerede Kullanıldığı	
BBDO BEES	Yok	- Uluslararası konum - Reklam desteği - Sektördeki marka gücü - Marka imaj
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
BBDO BEE	Yok	- Pazar Kalitesi - Konu olan pazarda hâkimiyet - Uluslararası konumlanma - Marka Statüsü
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	

Model Adı	Marka Gücü Analizi Adı	Marka Gücü Faktörleri - Etki Oranları
	Analizin Nerede Kullanıldığı	
Brandient	Marka Gücü (Brand Stamina™)	- Marka özvarlığı (Marka bilinirliği, bağlılığı, kimliği ve uygunluğu) - Marka mekanizması (marka ismi ve dizaynı) - Marka desteği (Dağıtım kanalları, tutundurma, fiyat politikası) - Marka konumlandırma (Rakibe göre fiyat oranları, pazar payı, trendler) - Yasal korunma
	Marka değerinin hesaplamasında kullanılmaktadır.	
BrandEconomics	Marka Varlık Değerleyicisi (Young&Rubicam's Brand Asset Valuator)	- Marka Gücü (Farklılaşma, Uyumluluk, İtibar) - Marka İtibarı (Bilgi)
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
Brand Finance Ekonomik Fayda Yöntemi	Marka Katma Değeri Analizi (BVA™-Brand Value Added Index)	Detaylı bilgi verilmemiştir.
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
BrandMetrics	-Kategori Beklenen Yaşam Döngüsü (Category Expected Life Analysis) -Marka Bilgi Yapısı (Brand Knowledge Structure- BKS)	- Marka bilgi yapısı (Marka bilinirliği, Marka çağrışımları). - Beklenen yaşam döngüsü analizi (Marka liderliği, Sektör bariyerleri, Dış faktörlere karşı kırılganlık, Kategori olgunluğu)
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
Brand Rating	İkon Buzdağı Modeli (Icon Iceberg Model)	- Marka İkonografisi (Canlılık, algılanan reklam etkisi, reklam hatırlana bilirliliği, marka eşsizliği, cazibe) - Marka Kredisi (Marka beğenirlik, marka güveni, marka bağlılığı)
	Marka değerinin hesaplamasında kullanılmaktadır.	
Conсор	Valmatrix™ Marka Gücü Analizi (Toplam = 100)	- Vergi öncesi kâr oranı (0-5) - Rakiplere göre karlılık (0-5) - Müşteri tanınırlık (0-5) - Fiyat primi (0-5) - Mevcut ürün gamında kullanım genişliği (0-5) - Markalı genişleme (yayılma) potansiyeli (0-5) - Azalan veya artan pazar payı (0-5)

Model Adı	Marka Gücü Analizi Adı	Marka Gücü Faktörleri - Etki Oranları
	Analizin Nerede Kullanıldığı	
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
		- Pazara giriş bariyerleri (0-5) - Reklam ve tutundurma programları (0-5) - Büyüme eğrisi (0-5) - İkincil markalar çeşitliliği (0-5) - Risk veya sektör döngüsü (0-5) - Geçmiş/miras/ uzun ömürlülük (0-5) - Rekabetçi isimler ve markalar (0-5) - Sektör/ürün olgunluğu (0-5) - Uluslararası çekicilik/ evrensellik (0-5) - Lisanslama potansiyeli (0-5) - Markanın hukuksal statüsü (0-5) - Dağıtım ağının büyüklüğü (0-5) - Markanın diğer ürünlere transfer edilebilirliği (0-5)
Financial World	Marka Gücü Çarpanı (Toplam = 100)	- Liderlik (0-25) - Coğrafi genişleme (0-25) - İstikrar (0-15) - Pazar (0-10) - Trendler (0-10) - Destek (0-10) - Hukuksal koruma (0-5)
	Marka değerinin hesaplamasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	
Future Brand	Benchmark Analizi (Toplam = 100)	- Pazardaki süre (0-10) - Dağıtım (0-10) - Satış artış oranı (0-10) - Pazar payı (0-10) - Fiyat primi (0-10) - Pazarlama bütçesi (0-10) - Marka bilinirliği (0-10) - Reklam bilinirliği (0-10) - Tatmin (0-10) - Sadakat (0-10)
	Marka riskinin hesaplanmasında kullanılıyor	
Gfk-PwC-Sattler	Marka Potansiyeli İndeksi (Brand Potential Index™) (Toplam = 100)	- Satın alma niyeti - Marka sadakati - Fiyat primi - Kalite - Marka bilinirliği - Emsalsizlik - Marka ile empati - Markaya duyulan güven - Marka özdeşleşme - Tavsiye etme eğilimi
	Tahmini marka gelirlerinin hesaplanmasında ve marka riski hesaplamasında kullanılmaktadır.	
Intangible Business	Marka Gücü Analizi Her bir faktör 100 üzerinden değerlendirilip daha sonra genel ortalaması alınır.	- Tanınma - Ürünün tüketiciye uygunluğu - Tatmin - Farklılık - Sadakat
	Tahmini marka gelirlerinin hesaplanmasında ve marka riski	

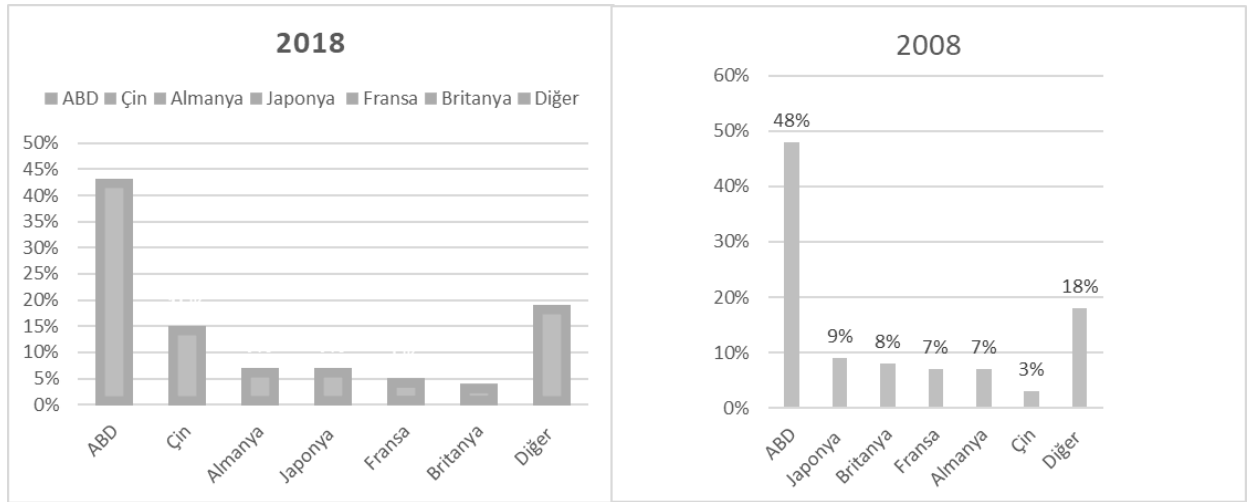
Model Adı	Marka Gücü Analizi Adı	Marka Gücü Faktörleri - Etki Oranları
	Analizin Nerede Kullanıldığı	
	hesaplamasında kullanılmaktadır.	
Brand Finance – Hak Bedeli Yöntemi	Marka Gücü Göstergesi (Toplam = 100)	• Marka Liderliği (0-25) • İstikrar (0-15) • Pazar (0-10) • Uluslararası İmaj (0-25) • Trendler (0-10) • Destek (0-10) • Hukuksal Korunma (0-5)
	Tahmini markalı kazançlarının hesaplanmasında kullanılmaktadır.	
Brand Finance – İskonto edilmiş nakit akımı yöntemi	Marka Gücü Analizi (Toplam = 100)	• Marka Liderliği (0-25) • İstikrar (0-15) • Pazar (0-10) • Uluslararası İmaj (0-25) • Trendler (0-10) • Destek (0-10) • Hukuksal Korunma (0-5)
	Marka riskinin ve marka değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır.	
Millward Brown	BrandZ™ Veritabanı	• Pazardaki ticarileşme oranı • Dağıtım, değiştirme maliyeti gibi faktörlerin etkisi • Marka ile müşteri arasındaki ilişki
	Markanın satışlardaki etki oranının hesaplanması	
Motameni ve Shahrokhi	Müşteri temelli etki faktörü, Rekabetçi etki, Küresel etki	• Müşteri temelli etki faktörü (Marka imajı ve sadakati; marka bilinirliği; marka genişleme olasılığı; marka çağrışımları; değer algısı; örgütsel çağrışımlar; farklılaşma; algılanan kalite) • Rekabetçi etki (Marka trendi; marka desteği; marka yasal koruma; rekabet gücü) • Küresel etki(Pazar faktörü; tutundurma faktörü; dağıtım faktörü; ürün faktörü; fiyat faktörü; yasal faktör)
	Genel olarak her faktör 10 üzerinden değerlendirilip genel ortalama alınır	
Prophet	Satışlardan marka değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır.	• Pazar payı • Pazar payı trendi • Müşteri kalitesi (ilişki süresi, müşteri başına düşen harcama) • Sadakat • Müşteri tatmini
	Marka gücü	
Sattler	Marka gücü Katsayısı	• Pazar statüsü • Pazar payı • Dağıtım oranı • Benzerlik oranı • Marka imajı • Tekrar alım oranı
	Marka değerinin hesaplanmasında kullanılmaktadır.	
Semion	Marka gücü	• Pazar payı • Pazara etkisi • Pazarlama faaliyetleri • Dağıtım yoğunluğu • Marka bilinirliği • Markanın homojen kullanımı
	Marka değerinin hesaplanmasında çarpana çevrilerek kullanılmaktadır.	

Model Adı	Marka Gücü Analizi Adı	Marka Gücü Faktörleri - Etki Oranları
	Analizin Nerede Kullanıldığı	
Nielsen Marka Bilançosu	Marka Kriterleri	• Pazarın çekiciliği (Pazar değeri, Pazar gelişimi, Pazar değer üretimi) • Pazar payı (Pazar payı, Pazar payının rakiplere oranı, Pazar payı gelişimi, pazarda kazanılan kâr oranı) • Dağıtım kanallarında alınan marka pozisyonu (Dağıtım kanallarının ağırlık arındırılması, markanın ticari cazibesi) • Marka yönetimi (Ürün kalitesi, marka fiyatı) • Marka sadakati (Marka sadakati, marka güveni, marka bilinirliği, reklam hatırlanma oranı, marka ile özdeşleşme) • Marka kapsamı (Markanın uluslararası erişimi, uluslararası marka korunumu)
	Marka riskinin ve marka değerinin hesaplamasında kullanılmaktadır.	
Nielsen Marka Performansı	Mutlak Marka Gücü (Absolute Brand Strength)	• Pazarın çekiciliği (%15) (Pazar hacmi, pazar büyüme oranı) • Pazarın markayı kabul oranı (%35) (Pazar payı-hacim ve değer, Pazar payı büyüme oranı) • Tüketicinin markayı kabul oranı (%40) (Marka bilinirliği, marka varlıkları) • Dağıtım dağılımı (%10)
	Toplam 1000 puan üzerinden değerlendirilir.	
	Marka değerinin hesaplamasında kullanılmaktadır.	

2.8. Dünyada Marka Değeri Trendleri

Marka değerlemede öncü olan Interbrand, 2000 yılında günümüze kadar her sene küresel ve bölgesel marka değeri listeleri yayınlamaktadır. Interbrand'le beraber Brand Finance ve Millward Brown BrandZ (Financial Times tarafından her yıl açıklanmaktadır) marka değerlendirme listeleri her sene açıklanmaktadır. Özellikle borsaya kote şirketlerin yatırımcıları tarafından her sene beklenen ve değerlendirilen bu listeler, şirketlerin uzun vadeli başarıları için bir ölçüt olarak görülmektedir.

Marka değeri konusunda son on yılın listeleri incelendiğinde karşımıza iki ana akım çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, bu listelerde Çin'in önlenemez yükselişidir (Şekil 2.21).



Şekil 2.21 Brand Finance 2008-2018 Marka Değeri Listelerinde Ülke Yüzdeleri

Kaynak: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2008/> ve <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/> adreslerinden derlenmiştir. erişim tarihi: 10.05.2018

Listede görüleceği üzere 2008 itibarıyla Brand Finance marka listesinde ilk 500 markanın değer cinsinden %48'i Amerika'dan, %9'u Japonya'dan, %8'i İngiltere'den ve %7'si Fransa ve Almanya'dan markalar tarafından oluşmaktadır. Bu tarihte bu listenin sadece %3'ü Çin markaları tarafından oluşmaktaydı. 2018 yılına geldiğimizde ilk 500 marka arasında değer cinsinden Amerika %43'e gerilerken, Çin ise yıllar içerisinde büyük bir gelişim göstererek %15 oranına ulaşmıştır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri de, bir diğer uluslararası marka değeri trendi olan bilişim ve tüketici elektroniği sektörlerinin son 20 yılda en büyük büyüme hızına ulaşarak geleneksel şirketleri ve markaları büyüklük olarak geride bırakmasıdır. Geçmiş yüz yıllara dayanan geleneksel petrol, otomotiv ve banka markaları listede her geçen gün gerilere düşmeye devam etmektedir.

2.9. Turizmde Marka Değeri Araştırmaları

Turizm sektöründe marka değeri üzerine çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların akademik ve özel sektör olarak iki farklı gruba ayrıldığını gözlemlemekteyiz. Bu konudaki en çok atıf alan akademik çalışmaları incelediğimizde, araştırma modellerinin tüketici temelli marka değeri üzerine inşaa edilmiş olduğunu gözlemlemekteyiz (Tablo 2.15). Yapılan çalışmaların büyük bölümü Aaker'ın (1991) ve Keller'in (1993) modeli kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmalarda marka değeri, marka sadakati, marka bilinirliği, marka imajı ve algılanan kalite boyutlarıyla ölçülmüştür. Algılanan kalite boyutu, bazı çalışmalarda servis kalitesi ve marka kalitesi adları altında kullanılmıştır.

Algılanan kalite boyutu, SERVPERF (Cronin ve Taylor, 1992; Lee ve Hing, 1995; Parasuraman vd., 1985) ölçeği ve Keller'in (2003b; Alt boyutlar: Performans, özellikler,

güvenirlilik, uyarlama kalitesi, işletebilirlik, devamlılık, stil ve dizayn) modelleri ile ölçülmektedir. Marka sadakati boyutu, Aaker'ın (1991) kendi çalışmasında oluşturmuş olduğu ölçek ile ölçülmüştür. Marka imajı boyutu, Dobni ve Zinkhan (1990) ve Low ve Lamb Jr (2000) çalışmalarında oluşturulan modellere göre ölçülmektedir. Marka bilinirliği boyutu, Kapferer (2012), Francois ve MacLachlan (1995), Yoo ve Donthu (2001) ve Lassar vd. (1995) çalışmalarında oluşturulan ölçek ve modeller kullanılarak ölçülmektedir.

Tablo 2.15 Turizmde Tüketici Temelli Marka Değeri Konusunda Çalışmalar

Yazar, Yıl	Yöntem, Örneklem	Marka Değerinin Faktörleri
Nam vd. 2011	Nicel araştırma, Yapısal eşitlik modellemesi, 378 otel ve restoran müşterisi	• Servis Kalitesi (Fiziksel kalite, Personel davranışları) • Markayla Özdeşleşme • Gerçek-benlik uyumu yaşam tarzı uyumu • Marka Sadakati • Müşteri Tatmini
Kim ve Kim, 2005	Nicel araştırma, 394 restoran 513 otel müşterisi	• Marka Sadakati • Marka Bilinirliği • Marka İmajı • Algılanan Kalite
Callarisa vd., 2012	Nicel araştırma, 653 otel hakkında 11,971 değerlendirmenin incelenmesi	• Marka Değeri • Marka Kalitesi (Odalar, lokasyon, temizlik, uyku kalitesi) • Marka İmajı (Servis) • Marka Sadakati (Tavsiye) • Marka Bilinirliği (Zincirin pazar payı)
Hsu vd., 2012	Nitel ve Nicel araştırma, 1349 otel müşterisi	• Algılanan Kalite • Marka Bilinirliği • Marka İmajı • Yönetime Güven • Marka Güvenirliği • Marka Sadakati
Kim vd., 2005	Nitel araştırma, 264 otel müşterisi	• Marka Sadakati • Algılanan Kalite • Marka Bilinirliği • Marka Çağrışımları
Kimpakorn ve Toquer, 2010	Nitel araştırma, 250 otel müşterisi	• Marka Bilinirliği • Algılanan Kalite • Marka Farklılaşması • Marka Güveni • Marka İlişkisi
Bill ve Chan, 2010	Literatür taraması	• Marka Bilinirliği • Marka Çağrışımları • Servis Kalitesi • Marka Sadakati
Bailey ve Ball, 2006	Meta teori - Nitel araştırma, 11 otel endüstrisi uzmanı	• Finansal Performans • Marka Çağrışımları/Marka İmajı • Algılanan Kalite • Marka Bilinirliği • Marka Sadakati
Kayaman ve Arasli, 2007	Nitel, 345 otel müşterisi	• Marka Sadakati • Marka İmajı • Marka Bilinirliği • Algılanan Kalite

Turizmde marka değerini ölçmek için kullanılan bir diğer model de Otus & Co şirketinin yöntemidir. Bu yöntem öncelikle İngiltere’de özel sektörde kullanılmaya başlanıp daha sonra dünya üzerinde 689 otel markasının (13.343 otel ve 1.65 milyon oda) bilgilerinin tutulduğu bir veri tabanı haline gelmiştir (Slattery, 2008). Otus otel marka veritabanı otellerin marka değerini beş boyut kullanarak ölçmektedir (Tablo 2.16).

Tablo 2.16 Otus Otel Marka Değeri Veritabanı Boyutları

Marka Değeri Boyutları	Marka Değeri Boyutlarının açıklaması ve alt sınıfları
Oda sayısı	Otel markasının toplam oda sayısı
Pazar seviyesi	Otele yapılan odabaşı yatırım hesaplanarak ölçülür. Avrupa’da gerçekleşen alt sınıflar: • Delüks otel (Odabaşı 750.000 Euro yatırım) • Yüksek sınıf oteli (Odabaşı 280.000 Euro yatırım) • Orta sınıf oteli (Odabaşı 175.000 Euro yatırım) • Ekonomik oteli (Odabaşı 90.000 Euro yatırım) • Bütçe oteli (Odabaşı 50.000 Euro yatırım)
Otel yapısı	Oda dışındaki otel özellikleri göre sınıflandırma. Bu özellikler; restoran sayısı, bar sayısı, konferans salonu, kapalı sağlık ve spor alanları, açık sağlık ve spor alanları, otel içi mağazalar, kumarhane vb. Özellik sınıfları: • Resort otel • Tüm özellikleri olan otel • Temel özellikleri olan otel • Limitli özellikleri olan otel • Sadece odası olan otel
Oda yapısı	Otel odasının genel özelliklerine göre değerlendirilir. Bu özellikler; oda büyüklüğü, mobilya sınıfı ve mobilya kalitesi, odanın diğer demirbaşları ve odadaki tekstil malzemeleri. Bu boyutun sınıfları belirtilmemiştir.
Oda içi özellikler	Odanın içinde verilen hizmetlere göre değerlendirilmiştir. Detaylı bilgi bulunmamaktadır.

Kaynak: Slattery, 2008: 4-7

Otus’un oluşturmuş olduğu bu matematiksel marka değeri veritabanı şirket tarafından yatırım danışmanlığı ve otel yönetimi danışmanlığı için kullanılmaktadır.

2.10. Türkiye’de Marka Değeri

Ülkemizde marka değeri muhasebeleştirilemediği için Batı dünyasındaki kadar fazla rağbet görmemektedir. Ülkemizde marka değerlemesi, şirket alım-satımlarında, şirket birleşmelerinde, stratejik şirket yönetiminde, pazarlama ve marka yönetiminde kullanılmaktadır. Ülkemizde denetim şirketleri (KPMG, Deloitte vb.) ve değerlendirme şirketleri

marka değeri yapmaktadır. Küresel değeri şirketlerinden sadece Brand Finance Türkiye’de ofis kurarak 2010 yılından günümüze kadar her sene en değerli 100 markayı açıklamaktadır (Tablo 2.17).

Tablo 2.17 Brand Finance 2010-2018 Türkiye Listesi

2010 Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon \$)	2018 Sıra	Marka	Marka Değeri (Milyon \$)
1	Türk Telekom	1,692	1	THY	2,042
2	İşbank	1,662	2	Türk Telekom	1,907
3	Turkcell	1,622	3	Turkcell	1,841
4	Arçelik	1,441	4	Akbank	1,649
5	Anadolu Efes	1,370	5	Garanti	1,584
6	Akbank	1,242	6	Ziraat Bankası	1,432
7	Migros	1,234	7	İşbank	1,334
8	Yapı Kredi	1,226	8	Arçelik	1,258
9	THY	1,166	9	Yapı Kredi	937
10	Garanti	1,164	10	Ford Otosan	878
	Toplam	13,819		Toplam	14,862

Kaynak: http://brandfinance.com/images/upload/turkey_100_2014.pdf ve

http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_turkey_100_2018.pdf adreslerinden derlenmiştir. erişim tarihi: 20.08.2018

En değerli Türk markaları 2010 ve 2018 listesi karşılaştırmalı olarak incelendiğinde listede benzer şirketler olduğu görülmektedir. En değerli 10 marka içinde en dikkat çeken THY yollarının son yıllarda operasyonel ve pazarlama yatırımları sonucu Türkiye’nin 2 milyar doları aşan en değerli markası olmuştur. 2018 itibarıyla en değerli 100 şirketin toplam değeri 27.500 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Sektörler arası değerler incelendiğinde, en değerli markaların finans sektöründe olduğu bunu sırasıyla Telekom ve havayolu marklarını izlediği gözlemlenmiştir (Tablo 2.18)

Tablo 2.18 Brand Finance 2018 Sektörel Marka Değeri Dağılımı

Sektör	Marka Değeri (Milyon Dolar)	Pay (%)
Banka	9,265	34
Telekom	3,748	14
Havayolu	2,266	8
Dayanıklı tüketim	2,238	8
Otomotiv	1,778	6
Gıda-Perakende	1,323	5
Diğer	6,882	25
Toplam	27,500	100

Kaynak: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_turkey_100_2018.pdf:9, erişim tarihi:

20.08.2018

Liste incelendiğinde ülkemizde en değerli şirketlerin büyük oranda hizmet şirketleri olduğu görülmektedir. Bu noktada ülkemizde katma değeri yüksek, ihracat yapan sektörlerdeki markalarımızın dünya ölçeğinde yeterince büyümediği ve bu konuda eksiklerimizin olduğu gözlemlenmektedir.

2.11. Konaklama Sektöründe Markalar

Konaklama sektöründeki markaların değeri incelendiğinde, dünya genelindeki genel sıralamada 100 içerisine girebilen bir konaklama markası bulunmamaktadır (Tablo 2.19). En değerli otel markası Hilton, Brand Finance'e göre 6.330 milyar dolar değeri ile dünyanın en değerli 106. markasıdır. Hilton'ı sırasıyla Marriott, Hyatt ve Holiday Inn markaları takip etmektedir.

Tablo 2.19 Brand Finance 2018 En Değerli Otel Markaları

Marka Adı	Marka Değeri (Milyon dolar)	Sektör İçindeki Sırası	Genel Sıralamadaki Yeri (İlk 500)
Hilton	6,330	1	106
Marriott	5,464	2	126
Hyatt	3,512	3	206
Holiday Inn	3,292	4	221
Courtyard (Marriott)	3,018	5	233
Shangri-la	2,221	6	-
Wynn Resort	1,976	7	236
Sheraton	1,902	8	352
Ramada	1,890	9	355
Hampton by Hilton	1,784	10	371

Kaynak: http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_usa_500_report_2018_locked.pdf, erişim tarihi: 05.08.2018

Türkiye'de otel sektöründeki markalar incelendiğinde en değerli 100 marka arasında girebilen bir marka olmadığı için elimizde herhangi bir rakam bulunmamaktadır. Türkiye'de birçok yerel ve uluslararası otel zinciri faaliyetlerini sürdürmektedir (Tablo 2.20). Türkiye'deki marka zincirleri incelendiğinde, çoğunluğun kitle turizminden ötürü kıyı bölgelerde yoğunlaştığı ve yerli zincirler olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 2.20 Türkiye'de Bulunan Yerli ve Yabancı Zincir Oteller

Türkiye'deki Yabancı Zincir Oteller		Türkiye'deki Yerli Zincir Oteller	
<i>Marka Adı</i>	<i>Otel Sayısı</i>	<i>Marka Adı</i>	<i>Otel Sayısı</i>
Accor Grup (İbis, Mercure, Novotel)	36	Dedeman Grup (Dedeman Park)	17
Best Western	15	Marmara Grup	5
Carlson Rezidor (Radisson Blu, Park Inn by Radisson)	20	Divan Grup	13
Hilton (Conrad, Doubletree, Garden Inn, Hampton)	60	Paloma Otelleri	8
Hyatt (Park Hyatt, Grand Hyatt, Hyatt Regency, Hyatt Centric)	4	TT Otelleri	13
InterContinental Grup (Crowne Plaza, Holiday Inn, InterContinental)	24	Titanik Grup	9
Marriott	10	Rixos Grup	10
Wyndam	56	Aska Grup	8
		Kristal Grup	11
		Limak Grup	7

Kaynak: <http://www.tuyed.org.tr/ekin-gurubu-tuerkiyenin-en-bueyuek-25-otel-zincirini-belirledi/>,
<https://www.turizmguncel.com/haber/aktob-arastirdi-iste-turkiye-de-en-fazla-gelisen-yerli-otel-zincirleri-h20313.html>, <https://www.turizmgazetesi.com/new.aspx?id=68136> adreslerinden derlenmiştir, erişim tarihi: 05.02.2017

2.12. Marka Değerlemede Finansal Konular

Marka değerlendirme yöntemlerinin finansal kısımları incelendiğinde serbest nakit akımı, iskonto edilmiş nakit akımı, ekonomik katma değer analizi ve vergi sonrası net faaliyet karı (FVÖK) gibi yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu bölümde bu kavramlar kısaca açıklanacaktır.

2.12.1. Serbest Nakit Akımlarının Ölçülmesi

Nakit akımları şirketin ticari faaliyetleri neticesinde sağlamış olduğu ödeme fazlası olarak tarif edilmektedir (Kruschwitz ve Löffler, 2006: 2). Teknik olarak nakit akımı, belirli bir muhasebe döneminde elde ettiği nakit ile dışarı ödediği nakit arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Day, 2008: 1). Firmanın faaliyetlerinden elde ettiği nakit girdi ve çıktıları şu şekilde özetlenmektedir (Day, 2008: 2; Tablo 2.21):

Tablo 2.21 Şirketlerde Nakit Hareketleri

Faaliyetler	Nakit Girdisi	Nakit Çıktısı
<i>Operasyonel</i>	-Ürün ve hizmetlerin satışı	-Ürün ve hizmetlerin maliyet ödemeleri
<i>Yatırım</i>	-Varlık satışı -Alacakların toplanması	- Varlık satın alma -Borç verme
<i>Finansal</i>	-Borç alma veya ödünç alma -Firma sahiplerinin sermaye koyması	- Borç ödemeleri -Firma sahiplerine aktarım

Kaynak: Day, 2008, http://www.reallifeaccounting.com/pubs/article_theme_cash_flow.pdf, erişim tarihi: 10.10.2018

Nakit akım tabloları hazırlanırken şirketten nakit girişleri ve çıkışları operasyonel faaliyetler, yatırım faaliyetleri ve finansal faaliyetler başlıkları altında hesaplanmaktadır (Akdoğan ve Tenker, 2003: 358). Amortisman giderleri gelir tablosunda kazançları düşürese de nakit akımı tablosuna bir etkisi olmamaktadır (Estrada, 2011).

2.12.2. İndirgenmiş (İskonto Edilmiş) Serbest Nakit Akımları

Yöntem 1930 yılında Irving Fisher tarafından hisse senetlerinin değerlemesinde kullanılmak için yaratılan bir yöntemdir (Parker, 1968). Günümüzde bu yöntem ekonomik katma değer yöntemi ile birlikte en çok kullanılan şirket değerleme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Bilir ve Kulalı, 2014: 41; Koller vd., 2010: 18). Yöntemi en basit şekilde ifade etmek gerekirse, gelecekteki oluşacak tahmini nakit akımlarının iskonto edilerek günümüzdeki değerine taşınması durumudur (Carter ve Ejara, 2008). İndirgenmiş nakit akımının (İNA) formülü şu şekildedir (Gülbüz ve Ergincan, 2004: 105):

$$\text{Değer} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

N= Varlığın ömrü

CF_t= t dönemindeki nakit akımı

r = Tahmin ve takdir edilen nakit akımlarının riski

İskonto edilmiş nakit akımları yöntemiyle değer tespiti yapılırken üç temel unsur göz önünde bulundurulmalıdır: gelecekteki ödeme fazlaları, oluşacak vergiler ve son olarak sermaye maliyeti (Kruschwitz ve Löffler, 2006: 1). Bu yöntemle göre gelecekteki nakit akımı günümüzdeki mevcut nakit akımında daha değersizdir çünkü insanlar şimdi tüketmeyi gelecekte tüketmeye tercih eder; enflasyon etkisinden ötürü gelecekteki nakdin satın alma

paritesi daha düşüktür; son olarak gelecekte beklenen bir nakit akımının risklerden ötürü gerçekleşememe durumu da söz konusu olabilmektedir (Yalçın, 2014: 76). İndirgenmiş nakit akımları yöntemi, değerlendirme uzmanları tarafından gerek daha kapsamlı olması gerek de teorik olarak sağlam temellere oturmasından dolayı en çok kullanılan varlık değerlendirme modeli olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez, 2007). Özellikle şirketin tahmini gelecek performansını şirket değerine yansıtması ve farklı senaryolara göre değişebilir olan dinamik yapısı değerlendirme uzmanlarının bu modeli tercih etmelerinde büyük etkisi bulunmaktadır (Yalçın, 2014). Sayılan tüm avantajlarının yanında yöntemdeki zayıf nokta ise değerlendirme esnasında uzmanlar tarafından geleceğe dair bir dizi varsayım yapılması ve bu varsayımların tamamının aynı anda hatalı çıkma olasılığı olmasıdır (Werner vd., 2003). Yöntemin bir diğer dezavantajı ise yöntemin uygulama esnasında diğer değerlendirme yöntemlerine göre daha fazla veri ve girdiye ihtiyaç duymasıdır (Yalçın, 2014). Değerlemede indirgenmiş nakit akımları metodunu kullanırken aşağıdaki süreç izlenmektedir (Üreten ve Ercan, 2000: 80-100):

- İlk adım olarak işletmenin gelecekteki performansının tahmin edilebilmesi için geçmişteki performansına bakılmalıdır. Bu nedenle işletmenin geçmiş performansını bilanço ve gelir tabloları incelenerek analiz edilir.
- Bir önceki adımda yapılan inceleme sonucu bulunan şirketin geçmiş büyüme eğilimleri yatırılan sermayenin getirisi (Roic) oranları kullanılarak gelecekteki performans hakkında tahminler hazırlanır. Bu tahminler yapılırken şirketin stratejik pozisyonu, tüketicilerin tercihlerinin analizi ve şirketin içinde bulunduğu sektörün yapısının analizi de yapılmaktadır.
- Son adımda tüm bu yapılan analizler kullanılarak gelecekte elde edilmesi beklenen tahmini nakit akımları hesaplanır.

Geleceğe dair tahminler yapılırken uzmanlar, şirketin ne kadar süre istikrarlı veya ortalamanın üzerinde büyüyeceğini ve şirketin geleceği dair ne gibi riskler taşıdığını belirlemeye çalışmaktadırlar (Gürbüz ve Ergincan, 2004). İNA yönteminde işletmenin değeri iki farklı yolla hesaplanmaktadır: firmaya serbest nakit akım; özsermayeye serbest nakit akım.

2.12.2.1. Özsermaye Serbest Nakit Akımı

Özsermayenin serbest nakit akımı basit şekilde temettü olarak ifade edilmektedir, formülü şekildedir (Yalçın, 2014: 139):

Özsermayenin serbest nakit akımı = Net gelir

- (Sermaye harcamaları - amortisman)

- nakit olmayan döner sermaye

+ (Yeni borçlanmalar –borç ödemeleri)

Özsermaye serbest nakit akımı, teknik olarak finansal yükümlülükler (faiz ve borç anapara taksitleri) ödendikten sonra, şirketin esas faaliyetlerini sürdürebilmesi ve yeni nakit girdileri oluşturmak için yapılan harcamalar sonrası kalan nakit akımı olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 132).

2.12.2.2.Şirketin Serbest Nakit Akımı

Şirkete ait serbest nakit akımı şirketin bütün paydaşlarının (hissedarlar, alacaklılar ve imtiyazlı hissedarlar) ve hak sahiplerinin nakit akımları toplamı olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 148). Şirkete ait serbest nakit akımları şu şekilde hesaplanmaktadır (Yalçın, 2014: 139):

Şirketin serbest nakit akımı = Faliyet geliri (1- vergi oranı)

- (Sermaye harcamaları- amortisman)

-Nakit olamayan sermayedeki değişim

Bu yöntemde nakit akımları borç öncesidir ve bu yüzden borç ödemelerinin (anapara ve faiz ödemeleri) ayrılmasına ihtiyaç yoktur (Üreten ve Ercan, 2000: 55).

2.12.2.3.Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (Weighted Average Cost of Capital- WACC), serbest nakit akımlarının indirgenmesi esnasında kullanılan bir değerdir (Üreten ve Ercan, 2000: 56) . Kısaca sermayenin maliyeti olarak ifade edilen bu değer, firmanın borç ve özkaynak maliyetinin bileşimidir (Çakıcı, 2008: 162). Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti şu şekilde hesaplanmaktadır (Yalçın, 2014: 134).

$$WACC = k_e \left[\frac{E}{(E+D+PS)} \right] + k_d \left[\frac{D}{(E+D+PS)} \right] + k_{ps} + \left[\frac{PS}{(E+D+PS)} \right]$$

E = Öz sermayenin piyasa değeri

D = Borcun piyasa değeri

PS = İmtiyazlı hissenin piyasa değeri

k_e = Öz kaynakların maliyeti

k_d = Borçların maliyeti (vergi sonrası)

k_{ps} = İmtiyazlı hisse senetlerinin maliyeti

AOSM hesaplaması yapılırken, şirketin öz sermaye ve borç ölçümleri piyasa değerine göre yapılması gerekmektedir, bu ölçümlerde defter değeri kullanılmaz (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 79).

2.12.3. Ekonomik Katma Değer Yöntemi

Ekonomik katma değer yöntemi (Economic Value Added –EVA), son zamanlarda şirket değerlemesinde kullanılan en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesidir ve 1980’lerde Stern Stewart & Company tarafından geliştirilmiştir (Stern vd., 1998). Ekonomik katma değer, bir işletmenin vergi sonrası net karından sermaye maliyeti (öz kaynak + borçlar) çıkarılarak hesaplanmaktadır (Çakıcı, 2008: 5). Formülü şu şekildedir (Austin, 2005: 142) :

$$EVA = \text{Vergi sonrası net faaliyet karı (NOPLAT)} - \text{Sermaye Maliyeti (WACC*TC)}$$

Noplat (Net operating profit less adjusted taxes) = Faaliyet karı eksi düzeltilmiş vergiler

WACC = Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti

TC = Toplam sermaye tutarı

Ekonomik katma değer yönteminin uygulanmasında üç ana unsur karşımıza çıkmaktadır: yatırım yapılan ana sermaye, yatırımların sermaye maliyeti ve vergi sonrası faaliyet karı. Günümüzde EVA yöntemi şirketlerin performans ölçümü, tepe yöneticilerin teşviki için kıstas ölçütü, stratejik kararların alınması esnasında değerlendirme ölçütü ve şirket değerinin arttırılmasından kıstas ölçütü olarak kullanılmaktadır (Çakıcı, 2008: 30-35). EVA yöntemi, geleneksel muhasebe karına dayalı performans ölçümlerinin aksine işletmenin artık getiriye esas alan bir ölçüdür (Yalçın, 2014: 216; Gürbüz ve Ergincan, 2004: 246). EVA yöntemi düzgün bir biçimde uygulandığında “İndirgenmiş nakit akımı” yöntemiyle aynı

sonuçları vermektedir (Yalçın, 2014: 219). EVA'nın eski yöntemlere göre güçlü yanları şu şekildedir:

- EVA, işletmenin sermaye maliyetinin üzerinde bir kazanç elde etmesi gerektiğini öngörerek yatırımcıları koruyan bir yöntemdir (Gökçen, 2004).
- EVA, bütün işletmenin genel performansı için kullanılacağı gibi parça parça birimlerin performans ölçümleri için de kullanılabilir (Ertuğrul, 2009).
- EVA, kullandığı kıstaslar neticesinde şirketin daha iyi kararlar vermesine yardımcı olur (Yalçın, 2014).
- Sermayenin daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar (Bahadur, 2013).

Sermayenin etkin kullanımı üzerine inşa edilmiş bu yöntemin, yeni kurulan şirketlerde uygulanabilirliği kısıtlıdır (Yalçın, 2014).

2.12.4. Finansal Varlıkları Fiyatlama Modeli (Capital Assets Pricing Model- CAPM)

Finansal varlıkları fiyatlama modeli (CAPM), 1964 yılında William Sharpe, John Lintner ve Jan Mossin makaleleriyle ortak olarak piyasalarda finansal varlıkların nasıl fiyatlandırıldığını tespit etmek için geliştirilmiş bir yöntemdir (Gülbüz ve Ergincan, 2004: 43). Modelin formülleştirilmiş hali şu şekildedir (Üreten ve Ercan, 2000: 66):

$$k_s = r_f + (E(r_m) - r_f) (\text{beta})$$

$$k_s = \text{Öz kaynağın fırsat maliyeti}$$

$$E(r_m) = \text{Tüm piyasa portföyünün beklenene getiri oranı}$$

$$E(r_m) - r_f = \text{Piyasa risk primi}$$

$$\text{Beta} = \text{Şirketin özkaynak sistematik riski}$$

Bu yaklaşımın uygulanabilmesi için risksiz faiz oranı, piyasa risk primi ve sistematik risk (beta) bilinmelidir (Üreten ve Ercan, 2000). Modelin altında yatan ana mantık öz kaynak yatırımının beklenen getirisi, risksiz bir varlık getirisi ve risk primi getirisi ile toplanarak bulunmaktadır (Çakıcı, 2008: 170). Modelin uygulanmasında karşılaşılan en büyük zorluklar, piyasanın risk priminin belirlenmesinde ve şirkete özel risk priminin belirlenmesi esnasında karşımıza çıkmaktadır (Youn vd., 2000).

2.13. Marka Değerlemesinin Muhasebeleştirilmesi

Türk Vergi Mevzuatında gayri maddi hakların genel bir sınıflandırılması bulunmamasına rağmen, genel kabul olarak üç ana gruba ayrılmaktadır (Dikmen, 2017: 23):

1- Sınai Haklar

- Markalar (Alametifarika/ Özel ticaret İşareti)
- Patentler (İhtira beratı / Buluş belgesi)
- Know-How

2- Ticari Haklar

- İmtiyaz Hakkı
- İşletme Hakkı
- Ticaret Ünvanı, İşletme Adı

3- Fikri Haklar

22.12.2016 tarihli 556 numaralı KHK'nın 15. Maddesinde "Tescilli bir marka, başkasına devir edilebilir, miras yolu ile intikal edebilir, kullanma hakkı lisans konusu olabilir, rehin edilebilir. Rehin hakkı bakımından Medeni Kanunun rehin hakkına ilişkin hükümleri uygulanır" denilerek, markanın alınıp satılabileceğine dair bir düzenleme getirilmiştir (556 KHK). Vergi usul kanunun (VUK) 269. Maddesine göre markalar, maliyet bedeli ile değerlendirilmektedir ve yok edilmeleri amortisman yöntemi ile yapılmaktadır (Yılmaz, 2015: 14). Maliyet bedelinin nasıl hesaplanacağı VUK 270., 271., ve 272. Maddelerinde açıklanmıştır (Dikmen, 2017).

Markaların muhasebeleştirilmesini düzenleyen TMS (Türk Muhasebe Standartları) 38. Maddesine göre işletmenin kendi yarattığı maddi olmayan duran varlıklar (Markalar ve diğerleri) muhasebeleştirilemez, sadece satın alınan veya devralınan markalar muhasebeleştirilerek bilançoda gösterilebilir (Yılmaz, 2015; Ildır, 2005). Bu noktada ülkemizde markaların gerçek değerinde dünya standartlarında değerlendirilerek muhasebeleştirilmesi konusunda hukuksal eksiklikler vardır ve bu eksikliklerin giderilerek şirketlerin kendi yarattığı markaların değerlerini bilançoda gösterebilmesi için olanak sağlanmalıdır (Gider, 2008).

2.14. Marka Değerleme Standartlar

Marka değerlendirme standartları, ilk olarak Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi (International Valuation Standards Committee – IVSC) tarafından gayri maddi varlıkları değerlendirme başlığı (Uluslararası Değerleme Rehberi Not.4- International Valuation Guidance Note. 4) altında düzenlenmiştir (IVSC-GN4, 2003). Komite oluşturulan bu standartla değerlemeyi kullanan çıkar grupları için yapılan değerlemenin kalitesinin ve tutarlılığının artırılmasını hedeflemiştir (IVSC-Guide Note 4, 2003: 245). Komite, marka değerlemesi

esnasında dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde özetlemiştir (IVSC-GN4, 2003: 251-252):

- Değerlemeyi yapan, değerlendirme esnasında kullanılan bütün verilerin uygun ve güvenilir kaynaklardan elde edilmesi için gerekli adımları atmalıdır.
- Değerlemeyi yapan, değerlemeyi yaptıran veya yaptıranın temsilcisi tarafından sağlanan bilgiye güvenerek kullanılmalıdır. Bu durum değerlendirme raporunda belirtilmeli ve kullanılan veriler mümkün olduğunca farklı kaynaktan doğrulatılmalıdır.
- Gayri maddi varlıkların değerlemesi için özel eğitim, alıştırma, beceri ve tecrübe gerekmektedir.
- Değerlemede değerlemenin amacı ve kullanım yeri, değer tanımı, değerlemenin kullanıcısı, efektif değerlendirme tarihi ve değerlemesi yapılan gayri maddi varlığın tanımlanması veya sahipliği bulunmalıdır.

Marka değerlemenin standardizasyonu için dünyadan yapılmış olan düzenlemelere bakıldığında Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi sonrası Avusturya ve Almanya'nın bazı yerel düzenlemeler yaptığını ve son olarak ISO 10668 standartının yayınlandığını görmekteyiz (Salinas ve Ambler, 2009). Marka değerlendirme konusunda bir diğer standardizasyon çalışması ISO tarafında yapılmıştır. ISO 10668, marka değerlemede tutarlı, güvenilir, şeffaf ve objektif bir standart oluşturmak adına 2010 yılında yayınlanmıştır (ISO-10668, 2010). Bu standarda göre marka değerlemede olması gereken üç özellik şunlardır (ISO-10668):

- Değerleme yapılan markanın yasal durumu incelenmelidir.
- Değerleme yapılan şirkette uygun finansal yöntem kullanılarak finansal analiz yapılmalıdır.
- Pazar araştırması ve marka özvarlığı araştırmalarını içeren davranışsal analiz yapılmalıdır.

2.15. Marka Değerlemeye Yapılan Eleştiriler

Ticari marka değerlendirme yöntemleri, çeşitli varsayımlar üzerine dayandırılmış ve farklı uzmanların kişisel değerlendirmeleri üzerine inşa edilmiş yöntemlerdir. Yapılan varsayımların kimi zaman tamamen geçersiz olması ve değerlendirme esnasında kısıtlı sayıda uzman görüşünün kullanılması yapılan değerlemenin objektifliğine ve geçerliliğine zarar vermektedir (Schwyz, 2015a). Marka değerlemelerin geçerliliğini ölçmek adına, gerçek marka alım satım fiyatlarının ölçülmüş marka değerlendirme listelerindeki fiyatlarıyla yapılan karşılaştırmalarda

büyük farklılıklar olduğu ortaya konulmaktadır (Schwyz, 2015b). Marka değerlerinin eleştiriye maruz kalan güçsüz noktaları şunlardır (Abele vd., 2004: 7-8):

- Marka değerlendirme yöntemleri güvenilirlik, doğrulanabilirlik ve objektivite açısından zayıf kalmaktadır.
- Tüketici temelli modeller finansal açıdan; finansal modeller tüketici açısından değerlemeyi eksik yapmaktadır.
- Karma modeller her iki konuyu ele almakla beraber tüketici ile alakalı değerleri maddileştirmek konusunda sübjektif yöntemler kullanmaktadırlar.
- Herhangi bir kısıtlaması bulunmayan bir model yoktur.

Yapılan bütün bu eleştirilere ilave olarak tescil edilmiş ticari marka değerlendirme yöntemlerinin detaylı bir şekilde metodlarının ulaşılabildiği herhangi bir açık kaynak bulunmamaktadır. Bu durum akademisyenlerin bu yöntemleri uygulayarak test etmesini engellemektedir. Marka değerlendirme uzmanları, yapılan eleştirilere ve markalar arasındaki oluşan farklılıklara farklı cevaplar vermektedirler. Bu konuda en makul neden olarak, markaların tüketicinin zihninde ne ifade ettiğini %100 bilinemeyeceğinden tam olarak kesin bir değeri ölçülemez olduğu gösterilmektedir (Paugam vd., 2016: 203).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SEÇİLEN YÖNTEMLERLE ÖRNEK MARKA DEĞERLEME UYGULAMASI VE YENİ BİR YÖNTEM ÖNERİSİ VE ZİNCİR BİR OTELDE UYGULAMA

Önceki bölümlerde marka, marka değeri ve marka değerlendirme yöntemi konularındaki literatür sonucunda elde edilen bilgilere ve bu konularda yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Bu bölümde seçilen üç farklı değerlendirme yöntemiyle örnek değerlendirme yapılacak, üç değerlendirme yöntemi kendi arasında karşılaştırılmış ve son olarak konaklama işletmelerine uygun bir marka değerlendirme yöntemi geliştirilerek uygulaması yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşmenin ve dijitalleşmenin çok hızlı bir şekilde gelişerek yayıldığı ve bunun neticesinde dünyadaki bütün sektörleri etkisi altına aldığı günümüzde, pazardaki rekabet gün geçtikçe artmakta ve değişim geçirmektedir. İnternetle birlikte müşteri ürün ile alâkalı en gerçek bilgiye, değerlendirmelere çok hızlı ve kolay bir biçimde ulaşmakta ve tercihlerini birçok alternatif arasından en makul şekilde seçmektedir. Tüm bu nedenlerden ötürü rekabetin kıyasıya yaşandığı bu çağda şirketler fiyat rekabetinden sıyrılarak rekabet avantajı elde edebilmek ve değer yaratabilmek adına marka yatırımları yapmaktadırlar. Bu yatırımlar bazen sıfırdan bir marka yaratmak olurken, bazen de mevcut bir markanın ücretini ödeyerek lisans kullanımı yapmak veya bir markayı satın almak olmaktadır. Bahsedilen her bir durum için de marka değerlemesi kritik bir önem arz etmektedir.

Marka değerlemesi, kendi markasını kurup yöneten işletmeler için başarılı pazarlama performansı ve marka yönetimi için pusula görevi gören, verilen kararların neticelerini olumlu veya olumsuz olarak ölçebildikleri önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde marka satın alma ve birleşmelerde ayrıca marka lisans kullanımında şirketlerin karar verme süreçlerinin temelini oluşturan en önemli araç haline gelmiştir. Günümüzde büyük işletmeler, marka yönetimini ayrı bir bölüm altında yönetmekte ve marka şirketin bütün stratejik kararlarının odak noktasında bulunan bir unsur olarak görmektedir; küçük ve orta boy işletmeler ise çoğu zaman markalarını büyük işletmeler kadar etkin ve başarılı şekilde yönetememektedir.

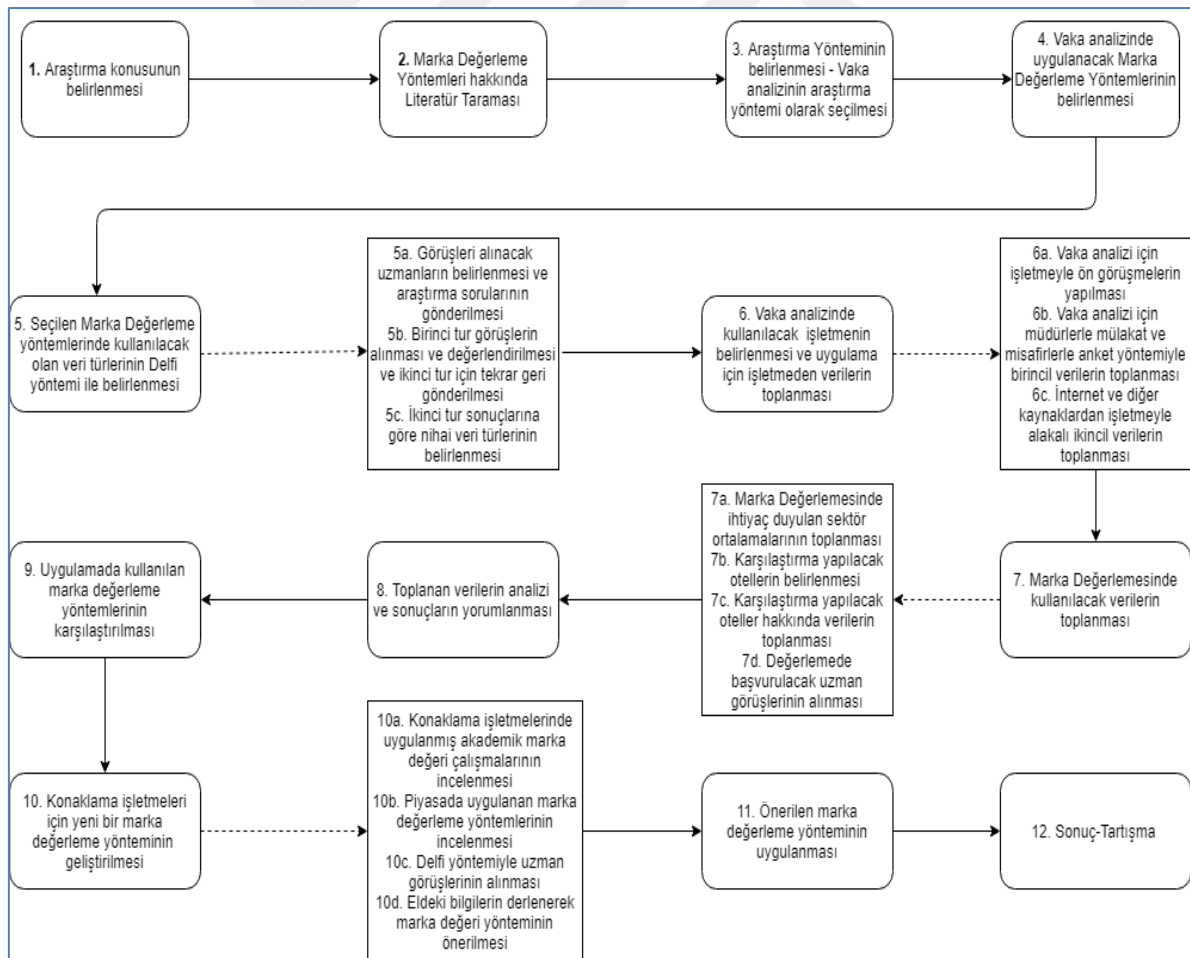
Bu çalışmada ana amaç, piyasada kullanılan marka değerlendirme yöntemlerini derinlemesine inceleyerek ve uygulayarak konaklama işletmelerinin yapısına uygun yeni bir marka değerlendirme yönteminin geliştirilmesidir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle mevcut marka değerlendirme yöntemlerinin nasıl çalıştığı vaka uygulaması ile incelenerek, bu

yöntemlerin olumlu ve olumsuz yönleri eleştirel bir yaklaşımla ortaya konulacaktır. Uygulama esnasında elde edilen tecrübelerle konaklama işletmelerine uygun yeni bir model oluşturularak, aynı örnek üzerinde uygulaması yapılacaktır.

Geliştirilen yeni yöntemin öncelikle başarılı bir marka yönetimi için bir değerlendirme aracı olarak kullanılması hedeflenmektedir. Marka yönetiminin başarılı olması, pazarlama faaliyetlerinin uzun vadede daha etkin bir biçimde yürütülmesine yol açacaktır. Özellikle arz fazlası yüzünden rekabetin hem ülke içinden farklı bölgelerden ve hem de ülke dışından (Akdeniz çanağı) hissedildiği kitle turizmde krizlerden ve fiyat rekabetinden olabildiğince az zarar görmek ve sürdürülebilir bir yönetim için marka yönetiminin etkin bir biçimde yapılması gerekmektedir. Geliştirilen yöntem içerdiği finansal parçalarla ikincil olarak işletmelerin finansal performanslarına da ışık tutabilecektir.

3.2. Araştırmanın Süreci

Araştırma süresince izlenen adımlar, süreçler aşağıdaki şekildedir (Şekil 3.1):



Şekil 3.1 Araştırma Süreci

1. Araştırma süreci öncelikle konunun belirlenmesi ile başlamıştır. Tez konusunun danışman ile birlikte belirlenmesi sonrası konu ile alakalı literatür araştırmasına başlanılmıştır.
2. Literatür araştırmasına yurt içi ve yurt dışında konu ile alakalı yazılmış tez ve makalelerin araştırılması ve incelenmesi ile başlanılmıştır. İkinci adım olarak, uluslararası marka değerlendirme şirketlerinin hazırlamış olduğu raporlar, metodolojilerini anlatan bültenler ve yıllık marka değeri sıralama listeleri araştırılarak incelenmiştir. Son adım olarak, marka değerlendirme şirketlerinde çalışanlara (Örneğin: Interbrand, Brand Finance, Brand Finance Türkiye, vd.) ve bu konuda kitap yazmış yazarlara (Gabriela Salinas, Muhterem İlgüner vd.) binin üzerinde mail gönderilerek ve alınan cevaplar ve dosyalar incelenerek çalışmaya dahil edilmiştir (Ek- 2’de yazılan elektronik postalar ve bazı yazışmalar örnek olarak verilmiştir).
3. Bu adımda araştırmanın yöntemi seçilmiştir. Tez danışmanı ile yapılan görüşmeler neticesinde araştırma yöntemi olarak betimleyici araştırma yöntemi olan örnek olay (vaka analizi) yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Vaka analizi yönteminde çoklu araştırma araçları (Mülakat, gözlem, anket, vb.) kullanabildiği için marka değerlemesi için en uygun araştırma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Vaka analizi ile marka değerlendirme yaparak, marka değerlendirme süreçlerinin tamamını derinlemesine inceleme ve araştırma imkânı elde edilecektir.
4. Vaka analizinde uygulanacak 3 marka değerlendirme yöntemi seçilmiştir. Yöntem seçiminde öncelikle yöntemin iş dünyasındaki kullanım sıklığı ve yöntemin metodolojisine ulaşılabilir olmasına dikkat edilmiştir. Buna ilave olarak seçilen yöntemlerin farklı değerlendirme sınıflarından seçilerek araştırma sonucunda farklı türdeki yöntemlerin öğrenilmesi hedeflenmiştir. Bu sebeplerden ötürü Türkiye’de de değerlendirme yapan “Brand Finance Hak Bedeli Yöntemi”, iş dünyasında en çok bilinirliği olan “Interbrand Yöntemi İskonto Oranı Yöntemi” ve son olarak akademik çalışmalarda en çok kullanılan “Hirose Yöntemi” örnek çalışmada kullanılacak yöntemler olarak seçilmiştir.
5. Seçilen marka değerlendirme yöntemlerinde hangi verilerin kullanılarak uygulamanın yapılacağına, delfi yöntemi ile uzman görüşleri alınarak karar verilmiştir. Bu kısımda, öncelikle görüşleri alınacak olan uzmanların belirlenmesi gerekmektedir. Uzman seçimi yapılırken sektörde en az on yıl iş tecrübesi ve sektörün pazarlama

kısımında çalışması şartları gözetilmiştir. Turizm pazarlamasında uzman 10 kişinin görüşleri delfi yöntemi ile alınmıştır. Bu 10 kişiden 2 tanesi akademisyen, 2 tanesi tur operatörü bölge sorumlusu ve geriye kalan 6 tanesi ise birden fazla konaklama işletmesine (4 veya 5 yıldız) sahip grupların pazarlama müdürü veya genel müdüründen (Seçilen uzmanlar arasında Altid- Alanya Turistik İşletmeciler Derneği yönetiminde üyelerden bulunmaktadır) oluşmaktadır. Seçilen uzmanlara birinci tur görüş anketleri elden verilerek, yüz yüze konu ile derinlemesine bilgi verilmiş olup (yaklaşık 45-60 dakikalık görüşmeler yapıldı) ve anlaşılmayan konularda soruları açıklanmıştır (Ek-4 Delfi 1. Tur soruları). Yöntemin birinci turu 15 gün sonra, uzmanlardan anketler toplanarak neticelenmiştir. Toplanan anketler 3 gün içerisinde değerlendirilerek, uzmanların genel görüşlerini özetleyecek şekilde hazırlanan anket ikinci tur için tekrar geri gönderilmiştir (Ek-5 Delfi 2. Tur soruları). İkinci tur cevapları, 10 gün içerisinde toplanıp incelendiğinde % 65'in üzerinde bir mutabakat olduğu tespit edildiği için çalışma sonuçlandırılarak nihai veri türleri belirlenmiştir.

6. Araştırmada kullanılacak veriler belirlendikten sonra vaka çalışması yapılacak şirketin belirlenmesine sıra gelmiştir. Tez danışmanı ile yapılan görüşmeler sonucunda, vaka analizi yapılacak olan şirketin kurumsal, en az orta ölçekte, pazarlama departmanı olan ve son olarak bazı ticari bilgileri paylaşmaktan çekinmeyen bir şirket olması gerekmektedir. Vaka çalışması yapılacak şirket belirlenirken öncelikle Türkiye'nin en büyük otel zincirlerinden biri ile görüşülmüş olup, anlaşma aşamasına gelindiğinde grubun şirket yönetimini yeniden yapılandırma ihtimali olduğu için şirket çalışmadan geri çekil kararı almıştır. Şirket seçiminde ikinci deneme olarak Alanya bölgesindeki en büyük otel gruplarından bir tanesi ile görüşülerek yönetim kurulu başkanının onayı sonrası çalışma başlatılmıştır. Çalışmaya öncelikle pazarlama müdürü, genel koordinatör, yönetim kurulu başkanı ve şirketin otel müdürleri ile önceden hazırlanmış sorularla mülakat yapılarak başlanmıştır (Ek- 3 Mülakat Soruları, Ek 12 – Mülakat Yapılan Kişiler Hakkında Bilgiler). Bu mülakatların amacı otel hakkında genel bilgi edinmek, otelin rakiplerini belirlemek, organizasyon yapısını incelemek ve SWOT analizini çıkarmaktır. Bir sonraki adımda, değerlemede kullanacak verilerin bir bölümünü otel müşterilerinden anket yöntemiyle (Ek -11 Müşterilere Yapılan Anketler), bir bölümü de (finansal tablolar) oluşturulan form üzerinden şirketten toplanmıştır (Ek-3 Otelden Toplanan Veri Listesi). Son olarak,

otel ile alakalı bazı veriler internet üzerinden ikincil kaynaklardan (tripadvisor.com, zoover.com, holidaycheck.com, tophotel.ru ve corendon.com) toplanmıştır (Ek-9 İnternette Toplanan Veri Listesi).

7. Marka değeri esnasında vaka şirketinin değerlendirilmesi için gereken sektör ortalamalarının Altid (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği), TÜİK ve ALTSO'dan alınmıştır. Karşılaştırma yapılacak bazı verilerin sektör ortalamalarına ulaşmak mümkün olmadığı için, sektör ortalamaları yerine aynı segmentte faaliyet gösteren ve fiyat avantajı olmayan 3 otelin seçilerek bunların ortalamaları toplanarak, vaka şirketinin bu ortalamalar ile karşılaştırılması yapılmıştır. Fiyat avantajı olmama durumu, marka değerlemesinde ürününü yüksek fiyat ile satamayan zayıf markalar için kullanılan bir kavramdır. Değerlemenin bazı kısımlarında işletme hakkında önceden belirlenen uzman görüşlerine başvurularak, onların görüşleri istikametinde değerlendirme yapılmıştır.
8. Toplanan veriler üç değerlendirme modeli üzerinde kullanılarak marka değeri hesaplanmıştır.
9. Marka değeri yapılan üç farklı yöntemden önce iki tanesinin (Interbrand ve Brand Finance) son 10 yılda yayınlamış oldukları listeler üzerinden korelasyon analizi yapıldıktan sonra, üç yöntem kendi arasında her birinin avantaj ve dezavantajlarını değerlendirerek karşılaştırılmıştır.
10. Bu adımda konaklama işletmelerinde kullanıma uygun ve özgün bir marka değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir. Yöntem geliştirilirken öncelikle literatür taraması yapılarak konaklama işletmelerinde marka değeri konusunda yapılan çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra piyasa mevcut değerlendirme yöntemlerinin incelenerek sektör için en uygun yöntem özellikleri belirlenmiştir. Bir sonraki adımda sektör uzmanlarından konaklama sektöründe marka gücü ile alakalı görüşleri delfi yöntemiyle toplanmıştır. Son olarak bütün bilgiler harmanlanarak yeni bir marka değerlendirme yöntemi geliştirilmiştir.
11. Oluşturulan yeni marka değerlendirme yöntemi örnek vakada uygulanarak marka değerlemesi yapılmıştır.
12. Çalışmanın son safhasında çalışmanın sonuçları tartışılarak, konu ile alakalı gelecekteki çalışmalara tavsiyeler yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar

Araştırmada Alanya bölgesinde faaliyet gösteren bir otel grubu markası örnek vaka olarak seçilmiştir. Alanya tarihsel olarak ülkede kitle turizminin ilk olarak başlayıp hızla gelişmiş birçok otel yatırımının yapılmış olduğu bir turizm destinasyonudur. Örneğin Alanya bölgesinden seçilmesinin nedenleri bölgede birçok otel işletmesinin bulunması, uygulama esnasında kullanılacak verilere ulaşım izninin verilmesi, çalışma esnasında harcanan zaman ve maliyet kolaylığı sağlaması olarak görülmektedir. Çalışma esnasında kullanılan veriler bizzat işletmeden ve ikincil kaynaklardan toplanarak kullanılmıştır.

Araştırmanın en önemli kısıtlılığı uygulamanın sadece bir örnek üzerinde yapılmış olmasıdır. Araştırma marka değerlendirme çalışması olduğundan ve nakit akımı gibi ticari sır niteliği taşıyan finansal verileri içerdiğinden dolayı marka ismi çalışmada “X Otelleri” olarak kullanılmıştır. Son olarak marka değerlemesinin doğası gereği çalışma bazı varsayımlar üzerine inşa edilmektedir, bu varsayımlar çalışmanın tekrar edilebilirliği karşısında birer engel olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde marka değerlendirme sorununa yeni bir model önerisi ile çözüm aranmaktadır. Araştırmada nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanıldığı için araştırma karma yöntem olarak yapılmıştır. Nitel ve nicel yöntemler aynı anda kullanıldığı için iç içe karma yöntem deseni uygulanmıştır (Creswell ve Clark, 2015:78). Araştırmada ana yöntem olarak nitel araştırma yöntemi olan örnek olay araştırması (vaka çalışması, durum çalışması) yöntemi kullanılmıştır. Örnek olay araştırması “belirli bir olgu, durum, ortam, sistem veya örgütün ayrıntılı ve derinlemesine betimlemesini yapılması için kullanılan yöntem” olarak tanımlanmaktadır (Yin, 2003: 12). Vaka analizi, problemin karmaşıklığı ve hususi özelliklerinden dolayı tercih edilen bir yöntemdir (Stake, 1995). Bu yöntemde temel amaç belirli bir konudaki olgu hakkında “ne”, “nasıl” ve “niçin” sorularına yanıtlayarak süreçleri ortaya koymaktır (Gürbüz ve Şahin, 2014: 112). Yin (2003: 20-26), örnek olay araştırması tasarımı sırasında önem arzeden 5 konuyu şu şekilde sıralamıştır:

- Araştırmanın soruları açık ve net olarak ortaya konulmalı; vaka analizine en uygun soru türleri “neden” ve “nasıl” sorularıdır,
- Çalışmanın araştırdığı konuda direkt önermeleri olmalıdır,
- Çalışmanın ana araştırma sorusuna uygun analiz birimi (ör: departman, şirket, örgüt vb.) seçilmelidir,

- Araştırmanın bulgularını yorumlamak için verilerin araştırma önermelerine mantıklı bir şekilde bağlanması gerekmektedir,
- Araştırma bulgularını yorumlarken çeşitli kriterler belirlenmeli ve kullanılmalıdır.

Bu çalışmada ana araştırma sorusu ve alt soruları şu şekildedir:

Ana soru: “Konaklama işletmelerinde marka değeri nasıl ölçülmelidir?”

- “Konaklama işletmelerinde Interbrand yöntemiyle marka değeri nasıl ölçülür?”
- “Konaklama işletmelerinde Brand Finance yöntemiyle marka değeri nasıl ölçülür?”
- “Konaklama işletmelerinde Hirose yöntemiyle marka değeri nasıl ölçülür?”

Araştırmanın yapıldığı analiz birimi “X” otelleridir. Araştırmada konaklama işletmelerine uygun marka değerlendirme yöntemini bulmak için bütüncül çoklu olay deseni tek bir analiz biriminde uygulanmaktadır. Bütüncül çoklu olay deseninde “her bir olay kendi başına bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbiriyle karşılaştırılmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 213). Bu çalışmada üç farklı marka değerlendirme yöntemi aynı şirkette uygulanarak bunlar arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Uygulama esnasında elde edilen kişisel tecrübeler, literatür incelmesi ve uzman görüşlerine dayanarak yeni bir yöntem önerisi geliştirilmiştir.

Örnek olay araştırmalarında klasik güvenirlik ve geçerlilik kavramlarının yerini yapı geçerliliği, iç geçerlilik, dış geçerlilik ve güvenirlik almaktadır (Yin, 2003: 33-39). Örnek olay araştırmalarına gelen en önemli eleştiri, bu tür çalışmalarda veri toplama esnasında araştırmacının kişisel yargıları ile hareket ederek çalışmanın objektifliğine zarar vermesidir (Yin, 2003: 35). Bu sorunu ortadan kaldırmak için araştırılan kavramlar doğru ölçüm yöntemleri planlanarak, birden fazla veri türü kullanarak, verilerle alakalı kanıt zinciri oluşturarak ve çalışma kendisinden veri toplanan kişi tarafından gözden geçirerek yapı geçerliliği artırılabilir (Yin, 2003: 35). Örnek olay araştırmasında iç geçerlilik, araştırma sonucunda yapılan çıkarımların geçerliliği sorunudur; iç geçerliliği arttırmak adına araştırmacı sonuçlara ulaşmada izlenilen yolları açık bir şekilde belirterek, kullanılan kanıtları sergilemesi lazımdır (Yin, 2003: 37). Dış geçerlilik ise araştırma sonuçlarının genellenebilirliği hakkındadır, örnek olay yönteminde anket yöntemindeki gibi istatistikî genelleme yerini analitik genellemeye bırakmakta ve genelleme anketteki gibi evrene değil de bir kurama yapılmaktadır (Yin, 2003: 37-38). Örnek olay çalışmalarında güvenirlik, araştırma aynı şekilde başka bir araştırmacı tarafından tekrar yapıldığında benzer sonuçlara ulaşip ulaşamama sorunudur; çalışmada güvenirliliği arttırmak adına araştırmacı izlediği süreçleri tanımlamalı, araştırmayı sistematik bir şekilde yürütmeli ve son olarak başkalarının da

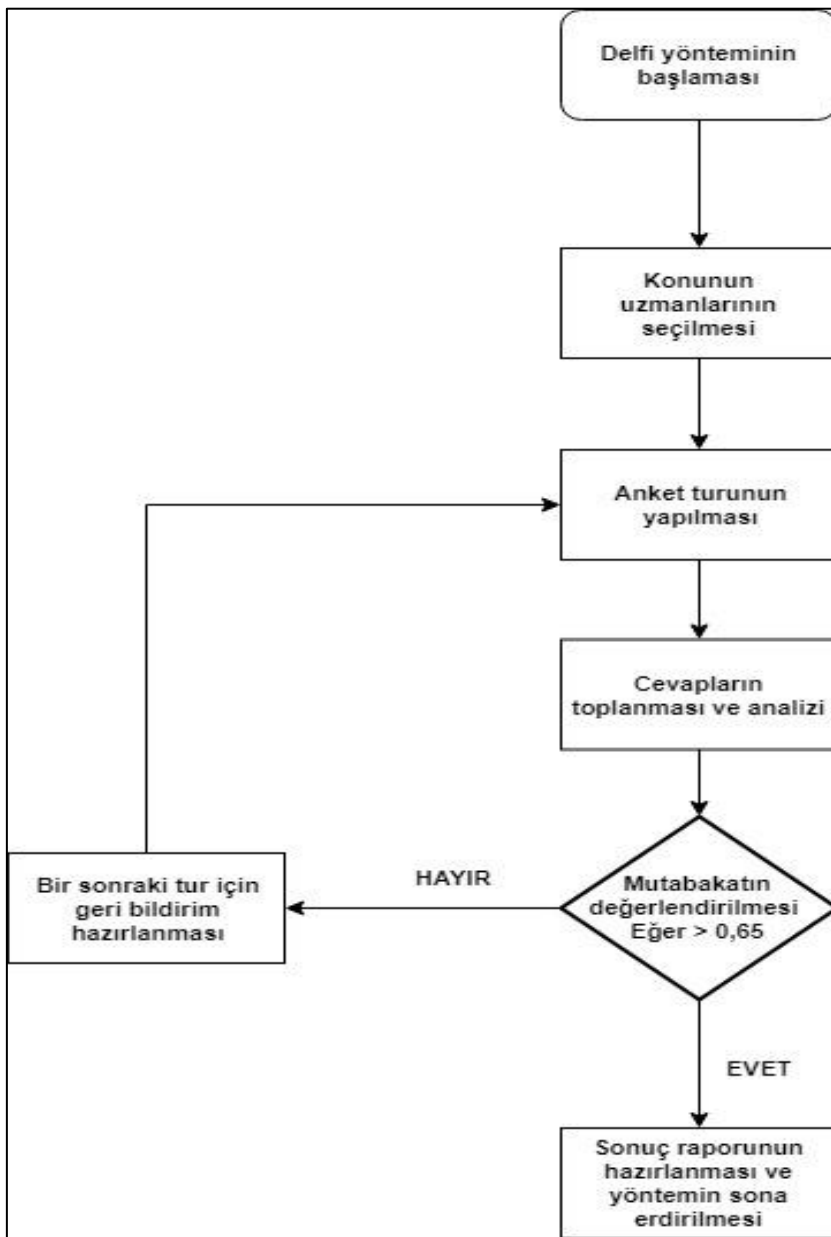
erişebileceği bir veri tabanı ortaya koymalıdır (Yin, 2003: 38). Örnek olay araştırmalarında dokümanlar, arşiv kayıtları, mülakatlar, doğrudan gözlem, katılımcı gözlem ve toplanan fiziksel kanıtlar veri kaynağı olarak kullanılabilir (Stake, 1995).

Bu araştırmada, marka değerlendirme yöntemlerinde kullanılacak verileri belirlemek için anket yöntemiyle uzman görüşleri (Delfi yöntemiyle) örnek olayı yazılması esnasında kullanılmak adına otel yöneticileri ile mülakatlar; marka değerlendirmede kullanılmak için müşteriler ile anket, uzman görüşlerini toplamak için anket ve otel değerlendirme sitelerinden veriler ve son olarak sektör ortalamalarına ulaşmak için yüz yüze görüşmeler veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Delfi yöntemi, karmaşık bir problemin çözümü için bir grup uzman arasında oluşturulan ve problemin etkin bir biçimde bütüncül olarak çözümünü sağlayan grup iletişimi sürecidir (Listone ve Turoffi, 1975). Delfi yöntemi ilk olarak Rand adında kamu politikaları, bilim, teknoloji, uluslararası ilişkiler, enerji ve çevre konularında çözüm odaklı araştırmalar yapan kâr amacı gütmeyen bir enstitü tarafından kullanılmıştır (Levine ve Hogg, 2010). Rand yöntemi 1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri Hava Kuvvetleri için Soğuk Savaş döneminde düşmanların hedefleyebileceği stratejik noktaların tespiti ve korunması konusunda yapılan uzman araştırmasında kullanılmıştır (Rowe ve Wright, 1999; Gordon, 1994). Yöntem ismini, Yunan mitolojisinde geleceğe yönelik kehanetlerde bulunan bir kâhinin isminden almıştır (Williams ve Webb, 1994; Clayton, 1997; Levine ve Hogg, 2010). Delfi yöntemi yapısı itibarıyla karma bir yöntemdir. Bu araştırmada da ilk turda nitel veriler boş anketler aracılığıyla uzmanlardan toplanarak, sonraki turlarda nicel olarak aynı uzmanların görüşleri toplanacaktır. Araştırmada önce nitel sonra nicel yöntem kullanıldığı için karma yöntem, keşfedici sıralı desen olarak tasarlanmıştır (Creswell ve Clark, 2015:77). Yöntemde bir grup uzmanın bir konudaki fikirleri ayrı ayrı birbirinden bağımsız şekilde anket yöntemiyle alınarak bu görüşlerin nicel analizleri yapılır ve sonuçlar tekrar uzmanlara sunulur görüşleri alınır daha sonra konu üzerinde mutabakat sağlanana kadar bu süreç tekrar edilir (Levine ve Hogg, 2010: 195-196).

Yöntemin uygulama esnasında dikkat edilmesi gereken dört temel özelliği bulunmaktadır (Rowe ve Wright, 1999: 354). Öncelikle katılımcıların birbirilerinin görüşlerini etkilememek ve özgür bir biçimde fikirlerini aktarması için kimliklerinin bilinmemesi anonim olması gerekmektedir; anketlerin ardışık turlar halinde tekrarlanarak her bir uzmanın grup içinde herhangi bir baskı hissetmeksizin görüşünü söyleme veya görüşünü değiştirme fırsat sunulmalıdır; yapılan turlar arasında tüm katılımcılara topluluğun fikirleri hakkında kontrollü geribildirim verilmesi gerekmektedir; son olarak uzmanların yanıtları

istatistiki olarak değerlendirilerek araştırma neticelendirilir (Rowe ve Wright, 1999: 354). Delfi yönteminin, örnek iş akış şeması (iş algoritması) Şekil 3.2'deki gibi oluşmaktadır (Alaloul vd, 2016: 2693). Delfi yönteminde panel büyüklüğü hakkında bir ortak görüş bulunmamaktadır (Williams ve Webb, 1994). Seçilen uzman sayısı birkaç kişiden yüzlerce kişiye kadar ulaşabildiği görülmektedir (Rowe ve Wright, 1999; Koçdar ve Aydın, 2013). Panel büyüklüğüne benzer şekilde yapılacak tur sayısı konusunda da herhangi bir önkabul veya şart bulunmamaktadır. Delfi yöntemini kullanan çalışmalar incelendiğinde iki tur (Best, 1974; Dalkey vd., 1970), üç tur (Mulgrave ve Ducamis, 1975) ve beş tur (Scheibe vd., 1975) sonucunda neticelenen araştırmalar görülmektedir.



Şekil 3.2 Delfi Yöntemi İş Akış şeması

Kaynak: Alaloul vd., 2016: 2689-2698.

Araştırmada kullanılacak marka değerlendirme yöntemleri hakkında yapılan literatür incelemesi sonucunda, konaklama işletmelerinde uygulama yapılırken yöntemlerin bazı konularda hangi veriler kullanılarak ölçüm yapılacağına ulaşılamamıştır. Bu sorunu çözmek için delfi yöntemi ile sektör uzmanlarının görüşlerinin alınmasına karar verilmiştir. Delfi yönteminin ilk adımı olan sektör uzmanları seçilirken, özellikle konu hakkında etkinlikleri, iş tecrübeleri, örnek uygulamadaki işletme ile benzer ölçeklerde çalışmaları ve farklı bakış açılarına sahip olabilmeleri için sektörün farklı noktalarında bulunmalarına önem verilmiştir. Bu sebepten dolayı iki uzman turizm pazarlaması çalışmaları yapan akademisyen, iki uzman uluslararası tur operatörü bölge yöneticisi ve altı uzman birden fazla konaklama işletmesinin pazarlama sorumlusu, genel müdürü ve sahibi seçilerek toplam sekiz uzmana başvurularak konu incelenmiştir. Delfi yönteminin ilk turunda (Ek- 4) araştırılan konu hakkında bilgiler içeren anket ile birlikte yüz yüze görüşmeler yapılarak, araştırma amacı ve konusu derinlemesine uzmanlara anlatılarak anketleri doldurmaları için yazılı ve dijital olarak uzmanlara bırakılmıştır. Bırakılan anketler 15 gün sonunda toplandıktan sonra üç gün incelenerek Brand Finance ve Interbrand metodları için genel bir değerlendirme yazılmıştır (Tablo 3.1 ve 3.2)

Tablo 3.1 Interbrand 1. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo

Faktör	Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri
Liderlik	Pazar Payı	1. Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması; 2. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralanması; 3. İşletmenin çalıştığı acenteler içinde bölgesel ağırlığı hesaplanarak, bölge içinde sıralanması.
	Pazar pozisyonu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir; 2. İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır.
	Pazar segmenti	1. Bölgenin diğer bölgelere göre ortalama fiyat sırası; 2. İşletmenin bütün ülkede ortalama fiyat sıralaması.
	Marka bilinirliği	1. Tur Operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması; 2. Değerlendirme sitelerinde yer alma süresi ve ortalamaları karşılaştırması; 3. Mevcut otel müşterilerine anket yoluyla sorarak.
İstikrar	Markanın geçmişi	1. Markanın tescil tarihinin bölgedeki ortalamaya oranlanması; 2. Pazarında önemli operatörlerle ve acentelerle çalışma sürekliliği; 3. Tedarik ve devlet bazında takipsizlik ve yükümsüzlük bilgileri.

Faktör	Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri
	Şu andaki pozisyonu	1. Son 3 yıllık doluluk oranı * Kişi başı fiyatların karşılaştırma yapılarak 3 otelin aynı verisine oranlanması; 2.Ortalama memnuniyet oranlarının karşılaştırma otellerine oranlanması.
	Müşteri tatmini	1. İşletme içinde takip edilen anketlerin istatistikleri; 2. Değerlendirme sitelerinden elde edilecek veriler; 3. Acentelerin kataloglarındaki değerlendirmeler.
	Müşteri sadakati	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması; 2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati; 3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri.
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu)	1. Bölgedeki konaklama işletmesi yoğunluğu; 2. Uzmanlara pazarın rekabet yoğunluğunun sorulması.
	Pazar gelişmişliği	1. Bölgenin taşıma kapasitesine yakınlığı; 2. Uzmanların pazar gelişmişliğini değerlendirmesi.
	Pazar hacmi	1.Bölgenin son 5 yılın ortalama senelik çektiği toplam ziyaretçi sayısı ve artışının uzmanlarca değerlendirilmesi; 2. Turist gelen paxların turizm hareketliliği yıllık değişimleri.
	Satışlar	1.Bölgenin ortalama doluluk oranlarının diğer bölgelerle karşılaştırması; 2.Bölgeye farklı ülkelerden gelen ziyaretçi sayıları.
Uluslararası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu	1.Firma kaç yabancı ülkede hizmet veriyor, kaç tesisi ülke dışında bulunmakta uzmanlarca karşılaştırmalı otellerine göre değerlendirilir;. 2. Şirket hangi pazarlara hizmet vermekte ve kaç yıldır devam etmekte.
	İhracat geçmişi	1. Partner yabancı acentelerle çalışma geçmişi değerlendirilir; 2. Yurt dışındaki otellerinin geçmişi.
Eğilim (Trend)	Saygınlık	1.Tedarikçiler, acenteler, rakipler, çalışanlara sorularak saygınlık ölçümü
	Çekicilik	1. Müşteriler arasında yapılan imaj anketi sonuçları kullanılır.
Destek	Kalite	1.Otelin sahip olduğu kalite standardı belgeleri (Yeşil yıldız, ISO vd.) üzerinden uzman değerlendirmesi.
	Tutarlılık	1. İşletmelerin ortalama personel devir hızının sektör ortalamalarıyla karşılaştırması 2.Reklamasyon oranının sektör ortalamalarına oranı
	Reklamlardaki payı	1. Reklam bütçesinin sektörel ortalamalarla karşılaştırması
	Marka kimliği	1.Uzmanların ve acentelerin zihninde beliren marka kimliği
Koruma	Marka kayıt tarihi	1. Marka kayıt geçmişinin bölgenin geçmişine oranı
	Hukuksal koruma	1. Marka tescilinin yapılması

Tablo 3.2 Brand Finance 1. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri
Pazardaki Süre	1.Markanın tescil tarihinin bölge ortalamasına oranlanması; 2.Ülkeler bazlı çalışma geçmişi.
Dağıtım	1.Şirketin pazarlamada dışa bağımlılık oranının (Direkt satış: Online, kapı müşterisi, call-center; Endirekt satış: Acente, tur operatörü) sektör ortalamalarına oranı; 2.Şirketin pazar dağılımı (Yabancı ülke dağılımı).
Pazar Payı	1.İşletmenin yatak kapasitesinin bölgedeki toplam kapasite içindeki yeri; 2.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması; 3. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralanması.
Pazardaki Konumu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir; 2.İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır.
Satış artış oranı	1.Son 3 yılın doluluk oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalama doluluk oranlarına karşılaştırılması.
Fiyat Farkı	1.İşletmenin ortalama fiyatının bölgedeki ortalama fiyata oranlanması; 2.İşletmenin ortalama fiyatının karşılaştırılma yapılacak otellerin ortalama fiyatına oranlanması.
Fiyat Esnekliği	1.Sezon başlamadan yapılmış olan ortalama acente fiyatlarının ile sezon sonu gerçekleşme farklarının karşılaştırma yapılacak olan otellerle karşılaştırılması
Pazarlama Harcaması	1.İşletmenin toplam pazarlama bütçesinin toplam bütçeye oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalamalarına oranlanması
Reklamların Etkisi	1. Yıllık doluluk oranını, yıllık pazarlama bütçesi oranına bölerek; %1 doluluk için % ne kadar reklam gerekiyor bulunması. Çıkan sonucu karşılaştırma otelleri ile karşılaştırma.
Sadakat	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması; 2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati; 3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri.

Yazılan genel değerlendirmeler anket şeklinde tekrar düzenlenerek ikinci tur görüşlerin alınması için tekrar uzmanlara gönderilmiştir (Ek-5 2. Tur Delfi Anketleri). İkinci tur anketleri, 10 gün sonunda toplanıp incelendiğinde sorulan her soru için en az bir cevap % 65'in üzerinde geldiği için delfi araştırmasına son verilmiştir (Tablo 3.3 ve 3.4). Böylelikle delfi araştırmasının konusu olan problem çözüme kavuşturulmuştur.

Delfi yöntemiyle toplanan cevapların hedeflenen konuyu ölçüp ölçmediğini Lawshe tekniği kullanarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Lawshe (1975) tekniği, ölçeklerin kapsam geçerliliğini değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Yöntemin formülü şu şekildedir (Yurdugül, 2005: 772):

$$KGO = \frac{N_G}{\frac{N}{2}} - 1$$

KGO = Kapsam geçerlilik oranı

N_G = Sorulan maddeye önerme hedeflenen yapıyı ölçer diyen uzman sayısı

$N/2$ = Soruya toplam cevap veren uzman sayısı / 2

İkinci turda maddeler uzmanlara sorulduğunda “Önerme hedeflenen yapıyı ölçmez”, “Önerme hedeflenen yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ve “Önerme hedeflenen yapıyı ölçer” cevaplarından birini seçmeleri istenmiştir. Lawshe tekniğinde KGO yukarıdaki formüle göre hesaplanır ve eğer önerme olması gereken minimum değerden yüksek ise o önerme kabul edilir ve kullanılır (Üngüren ve Koç, 2015: 139). Veneziano (1997), on (10) kişilik uzman grubu için $\alpha = 0,05$ düzeyinde eğer ($KGO > 0.62$) ise, o maddenin kabul edileceğini hesaplamıştır. Eğer birden fazla madde kriterin ölçümü için kabul edilmişse, o maddelerin ortalaması kriterin değeri olarak kullanılmaktadır.

Tablo 3.3 Interbrand 2. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Olumlu Cevap Yüzdesi	KGO	Sonuç
Pazar Payı	1.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması.	90	0,80	Kabul
	2. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralanması.	70	0,40	Ret
	3. İşletmenin çalıştığı acenteler içinde bölgesel ağırlığı hesaplanarak, bölge içinde sıralanması.	40	-0,20	Ret
Pazar pozisyonu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir.	100	1	Kabul
	2.İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır.	80	0,60	Ret
Pazar segmenti	1.Bölgenin diğer bölgelere göre ortalama fiyat sırası.	90	0,80	Kabul
	2. İşletmenin bütün ülkede ortalama fiyat sıralaması.	30	-0,40	Ret
Marka bilinirliği	1. Tur Operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması.	90	0,80	Kabul
	2. Değerlendirme sitelerinde yer alma süresi ve ortalamaları karşılaştırması.	70	0,40	Ret
	3. Mevcut otel müşterilerine anket yoluyla sorarak.	70	0,40	Ret

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Olumlu Cevap Yüzdesi	KGO	Sonuç
Markanın geçmişi	1. Markanın tescil tarihinin bölgedeki ortalamaya oranlanması.	100	1	Kabul
	2.Pazarında önemli operatörlerle ve acentelerle çalışma sürekliliği.	60	0,20	Ret
	3. Tedarik ve devlet bazında takipsizlik ve yükümsüzlük bilgileri.	10	-0,80	Ret
Şu andaki pozisyonu	1. Son 3 yıllık doluluk oranı * Kişi başı fiyatların karşılaştırma yapılarak 3 otelin aynı verisine oranlanması.	90	0,80	Kabul
	2.Ortalama memnuniyet oranlarının karşılaştırma otellerine oranlanması.	70	0,40	Ret
Müşteri tatmini	1. İşletme içinde takip edilen anketlerin istatistikleri.	90	0,80	Kabul
	2. Değerlendirme sitelerinden elde edilecek veriler.	100	1	Kabul
	3. Acentelerin kataloglarındaki değerlendirmeler.	60	0,20	Ret
Müşteri sadakati	1. İşletme veri tabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması.	90	0,80	Kabul
	2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati.	100	1	Kabul
	3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri.	10	-0,80	Ret
Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu)	1. Bölgedeki konaklama işletmesi yoğunluğu.	60	0,20	Ret
	2. Uzmanlara pazarın rekabet yoğunluğunun sorulması.	90	0,80	Kabul
Pazar gelişmişliği	1. Bölgenin taşıma kapasitesine yakınlığı.	70	0,40	Ret
	2. Uzmanların pazar gelişmişliğini değerlendirmesi.	90	0,80	Kabul
Pazar hacmi	1.Bölgenin son 5 yılın ortalama senelik çektiği toplam ziyaretçi sayısı ve artış hızının uzmanlarca değerlendirilmesi.	90	0,80	Kabul
	2. Turist gelen paxların turizm hareketliliği yıllık değişimleri.	60	0,20	Ret
Satışlar	1.Bölgenin ortalama doluluk oranlarının diğer bölgelerle karşılaştırması.	90	0,80	Kabul
	2.Bölgeye farklı ülkelerden gelen ziyaretçi sayıları.	60	0,20	Ret
Yabancı pazarlarda bulunma durumu	1.Firma kaç yabancı ülkede hizmet veriyor, kaç tesisi ülke dışında bulunmakta uzmanlarca karşılaştırmalı otellerine göre değerlendirilir.	70	0,40	Ret
	2. Şirket hangi pazarlara hizmet vermekte ve kaç yıldır devam etmekte.	90	0,80	Kabul
İhracat geçmişi	1. Partner yabancı acentelerle çalışma geçmişi değerlendirilir.	70	0,40	Ret
	2. Yurt dışındaki otellerinin geçmişi.	100	1	Kabul
Saygınlık	1.Tedarikçiler, acenteler, rakipler, çalışanlara sorularak saygınlık ölçümü	100	1	Kabul
Çekicilik	1. Müşteriler arasında yapılan imaj anketi sonuçları kullanılır.	100	1	Kabul
Kalite	1.Otelin sahip olduğu kalite standardı belgeleri (Yeşil yıldız, ISO vd.) üzerinden uzman değerlendirmesi.	100	1	Kabul

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Olumlu Cevap Yüzdesi	KGO	Sonuç
Tutarlılık	1. İşletmelerin ortalama personel devir hızının sektör ortalamalarıyla karşılaştırması.	90	0,80	Kabul
	2.Reklamasyon oranının sektör ortalamalarına oranı.	90	0,80	Kabul
Reklamlardaki payı	1.Reklam bütçesinin sektörel ortalamalarla karşılaştırması	100	1	Kabul
Marka kimliği	1.Uzmanların ve acentelerin zihninde beliren marka kimliği	100	1	Kabul
Marka kayıt tarihi	1. Marka kayıt geçmişinin bölgenin geçmişine oranı	90	0,80	Kabul
Hukuksal koruma	1. Marka tescilinin yapılması	90	0,80	Kabul



Tablo 3.4 Brand Finance 2. Tur Delfi Sonuçları Özet Tablo

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Olumlu Cevap Yüzdesi	KGO	Sonuç
Pazardaki Süre	1.Markanın tescil tarihinin bölge ortalamasına oranlanması.	90	0,80	Kabul
	2.Ülkeler bazlı çalışma geçmişi.	70	0,40	Ret
Dağıtım	1.Şirketin pazarlamada dışa bağımlılık oranının (Direkt satış: Online, kapı müşterisi, call-center; Endirekt satış: Acente, tur operatörü) sektör ortalamalarına oranı.	100	1	Kabul
	2.Şirketin pazar dağılımı (Yabancı ülke dağılımı).	60	0,20	Ret
Pazar Payı	1.İşletmenin yatak kapasitesinin bölgedeki toplam kapasite içindeki yeri.	90	0,80	Kabul
	2.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması.	80	0,60	Ret
	3. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralanması.	70	0,40	Ret
Pazardaki Konumu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir.	90	0,80	Kabul
	2. İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır.	70	0,40	Ret
Satış artış oranı	1.Son 3 yılın doluluk oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalama doluluk oranlarına karşılaştırılması.	100	1	Kabul
Fiyat Farkı	1.İşletmenin ortalama fiyatının bölgedeki ortalama fiyata oranlanması.	70	0,40	Ret
	2.İşletmenin ortalama fiyatının karşılaştırılma yapılacak otellerin ortalama fiyatına oranlanması.	90	0,80	Kabul
Fiyat Esnekliği	1.Sezon başlamadan yapılmış olan ortalama acente fiyatlarının ile sezon sonu gerçekleşme farklarının karşılaştırma yapılacak olan otellerle karşılaştırılması	100	1	Kabul
Pazarlama Harcaması	1.İşletmenin toplam pazarlama bütçesinin toplam bütçeye oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalamalarına oranlanması	100	1	Kabul
Reklamların Etkisi	1.Yıllık doluluk oranını, yıllık pazarlama bütçesi oranına bölerek; %1 doluluk için % ne kadar reklam gerekiyor bulunması. Çıkan sonucu karşılaştırma otelleri ile karşılaştırma.	100	1	Kabul
Sadakat	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması.	90	0,80	Kabul
	2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakatı.	100	1	Kabul
	3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri.	70	0,40	Ret

Marka değerlendirme yöntemlerinin marka gücü skoru hesaplaması yapılırken marka değerlemesi yapan şirketler ve kurumlar ölçüm yaptıkları ölçekleri paylaşmadıkları ve bu konuda yeni bir ölçek geliştirmek güvenilirlik ve geçerlilik sağlama açısından zor olduğundan

dolayı literatür taraması yapılarak, konaklama sektöründe daha önce kullanılmış ölçekler incelenmiş ve literatürde kullanılmış bir ölçeğin Interbrand New York ofisinden bir yetkilinin de elektronik posta ile onayı alınarak kullanılmasına karar verilmiştir. Marka değerinin davranışsal (tüketici temelli) ölçümünde Kim ve Kim'in (2005) Aaker (1991) ve Keller'in (1993) marka değeri modellerini kullanarak konaklama işletmeleri için oluşturduğu ölçek kullanılmıştır. Kim ve Kim'in (2005) oluşturduğu ölçek marka değerini marka sadakati, marka bilinirliği, algılanan kalite ve marka çağrışımları adıyla dört temel faktör altında ölçmektedir. Araştırmada kullanılan ölçek örneklem göz önünde bulundurularak orijinal dili olan İngilizceden Almancaya çevirtilmiştir. Çevirinin anlam bütünlüğünü korumak için İngilizce-Almanca ve Almanca-İngilizce iki yönlü çeviri yaptırılmıştır. Ölçeğin çevirisi dil uzmanları tarafından yapılmıştır.

Kullanılan ölçeğin güvenilirliği ön-test yapılarak ölçülmüştür. Bu nedenle anket her iki dilde ellişer (50) adet çoğaltılarak ön-teste tabii tutulmuştur. Güvenilirlik analizi yapılırken bu konuda en çok kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha kat sayısı hesaplanmıştır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Anket Dili	α	n
İngilizce	,95	50
Almanca	,94	50

Cronbach Alpha katsayısı yapılan analizlerde 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve 1'e yakın olması ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010). Bu çalışmada Alpha değeri ,90 üzeri olarak, ölçeğin güvenilir olduğunu bize söylemektedir. Anket her oteldeki halkla ilişkiler sorumlusu tarafından konuklara doldurtulmuştur. Toplam 5 otele 450 anket dağıtılmış, 390 anket geriye toplanmış ve bunlardan 385 tanesi analizlerde kullanılmıştır. Anketlerin analizi için SPSS 15 paket programı kullanılmıştır. Marka bilinirliği faktörü çalışmada kullanılmadığı için analizi yapılmamıştır.

Marka değerlendirme yöntemlerin finansal kısımlarında kullanılacak olan serbest nakit akım tabloları, işletme ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ve öz sermaye karlılığı işletmenin bilanço ve gelir tabloları kullanılarak hesaplandı. Bu araştırmada şirketin bilanço ve gelir tablolarının ticari sır niteliği taşıdığından bu veriler araştırmada paylaşılmamıştır.

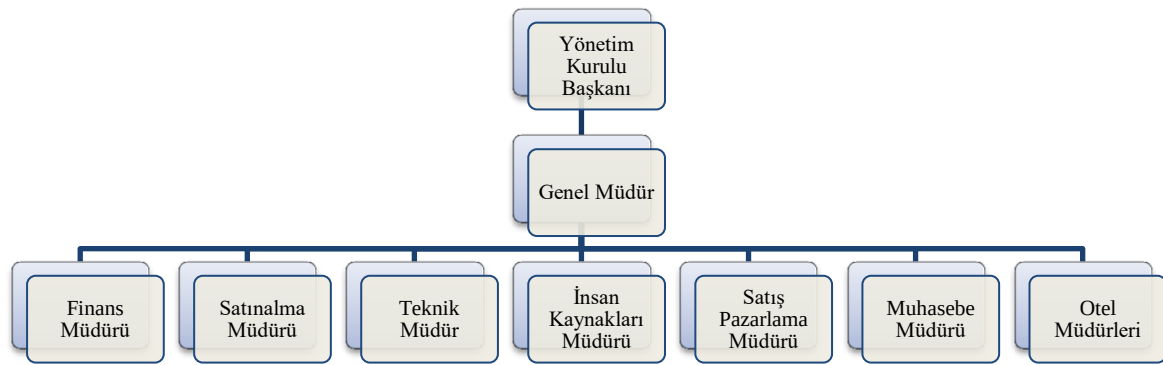
Brand Finance marka değerlemesinde kullanılacak sektör hak bedeli oranının hesaplanması için öncelikle İstanbul'da bulunan ve ulaşılabilen Hilton ve Radisson otellerinin müdürleriyle görüşülerek bunların hak bedeli kullanımı öğrenilmiş (Konseptte göre değişen ortalama % 6 - %9 arası) ama bu bedellerin Antalya kıyı bölgesinde daha farklı olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Bu noktada Alanya ve Antalya bölgesinde bulunan Thomas Cook

şirketinin franchise olarak verdiği farklı segmentlere hitap eden Sentido ve Sun Prime otellerinin müdürleriyle görüşülerek bu ikisinin ortalaması (Sentido: % 6; Sunprime: 4; Ortalama: %5) hesaplanarak çalışmada kullanılmıştır.

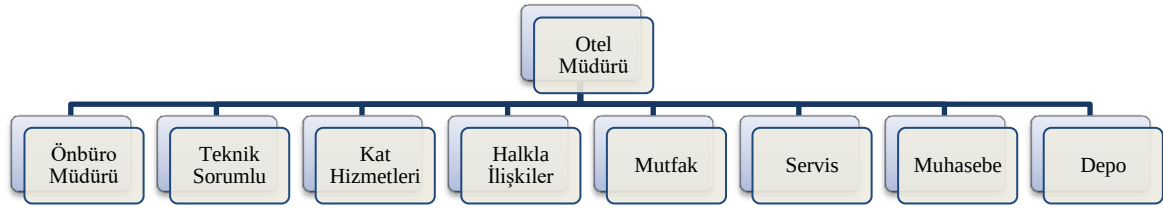
3.5. Araştırma konusu şirket hakkında bilgiler

“X” otelleri turizm sektörüne 1990 gibi erken bir dönemde giriş yapmış bir aile şirkettir. Şirketin otelleri Alanya şehir merkezine yaklaşık 30 km uzaklıkta, Antalya’ya 90km ve Antalya havalimanına 85km uzaklıktadır.

Şirketin şu anda aynı bölgede 140 dönüm arazi üzerine kurulu altı adet oteli (6 yıldız) bulunmaktadır. Otellerin ortak kullanımında geniş aquapark ve eğlence alanı bulunmaktadır. Şirket şu anda ikinci kuşak aile bireyleri tarafından yönetilmektedir. “X” otellerinin oda sayısı 1500’ün üzerindedir. Grup otelleri bölgedeki diğer oteller gibi çoğunlukla 6 ay açık kalmaktadır. “X” otelleri ismi ve logosu tescil edilmiştir. Şekil 3.3 ve Şekil 3.4’te görüleceği üzere, kurumsal bir şirket olarak genel merkezde “Satış ve Pazarlama” departmanı bulunmaktadır. Marka hakkında kararlar bu departmanın sorumluluğunda yönetim kurulu başkanı tarafından alınmaktadır. X otelleri kapasitesini doldurmak için birçok farklı pazarlama faaliyeti (Yurt dışı fuar, promosyon dağıtımı, call-center, SEO, reklam) uygulayarak bölgede pazarlama açısından ön plana çıkmaktadır.



Şekil 3.3 X Otelleri Genel Organizasyon Şeması



Şekil 3.4 X Oteli Birim Organizasyon Şeması

Grubun pazarlama bütçesi bölge ortalamasının %50 üzerindedir. Grup otelleri aynı bölgede kümelendiği için bazı avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Tablo 3.6'da grubun SWOT analizi yapılmıştır.

Tablo 3.6 X Otelleri SWOT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
- Fiyat/performans oranı yüksektir. - Aile odası sayısının fazla olması ve çocuklar için eğlence olanakları fazlalığı aileler için çekicidir. - Grup otelleri arasında alternatif birçok konsept olduğu için her türlü tatilciye uygun seçenek sunulmaktadır. - Fiyat esnekliği yüksek olduğu için kolaylıkla şartlara uygun indirimler yapabilmektedir. - Eğlence olanakları, havuzlar, sahilde kayak parkı gibi olanaklar müşterilerin geniş alanda iyi vakit geçirme imkânı sağlamaktadır. - Bölgeye gelen müşteriler arasında marka bilinirliği yüksektir. - Tekrar müşteri oranı ortalamanın üzerindedir. - Farklı ülkelere ve pazarlara hitap etmektedir. - Grubun finansal gücü bölgedeki diğer işletmelerin üzerindedir.	- Yatak sayısı çok fazla olduğu için kişisel ilgi azalabilmektedir. - Yüksek sezonda tam doluluk sağlanınca çalışanlar yoğunluktan dolayı müşterilere tatmin edici hizmet sunamamaktadır. - İşletmenin büyüklüğünden dolayı zaman zaman kalifiye eleman sıkıntısı gözlemlenmektedir. - Kitle turizminin doğasından dolayı, yapılan yatırımlar 6 ay kullanılmakta 6 ay atıl kalmaktadır. - Otel grubunun büyük bir şirket olmasına rağmen kurumsallaşma konusunda eksiklikleri gözlemlenmektedir.
Fırsatlar	Tehditler
- Acenteler ve müşteriler arası yüksek bilinirlik şirketin sektörde yatay büyümesini sağlayabilir. - Şirketin yüksek ticari itibari ve büyük ölçeği dikey büyüme olanakları sunmaktadır. - Orta doğu ve Asya gibi farklı pazarlara; kongre turizmi ve spor turizmi gibi farklı turizm çeşitlerine yatırım yapılabilir. - Şirketin finansal gücü ve tecrübesi kullanılarak farklı bölgelerde otel yatırımı yapılabilir. - Şirket call-center ve internetten satış yöntemleri ile direkt satış oranını ve kâr marjlarını artırabilir.	- Grup otellerinin aynı bölgede kümelenmesinden dolayı bölgede veya ülkede yaşanabilecek herhangi bir güvenlik, sağlık veya çevre kirliliği sorununda büyük riskler taşınmaktadır. - Ülkede ve bölgeden herhangi bir sınırlandırma olmadan devam eden otel yatırımları sonucu oluşan arz fazlasından dolayı işletmeler fiyat rekabetine girmekte ve bu durumdan faydalanan tur operatörleri değer zincirindeki güçlerini kullanarak otellerden daha fazla indirim talep etmekte ve sektörün karlılığını düşürmektedir. - Yüksek yatak kapasitesini doldurmak adına işletme acentelere daha da bağımlı hale gelmekte. - Ülkenin hedef pazarlarla yaşamış olduğu sosyo-politik anlaşmazlıklar tüketici tercihlerini etkilemektedir.

3.6. Araştırma Verilerinin Analizi

3.6.1. Finansal Analiz

X Otellerinin finansal verileri ticari sır niteliği taşıdığı ve prensipleri gereği araştırma esnasında şirket dışına vermedikleri için, finansal analizler şirket içinde ve şirket bilgisayarında dört günlük sürede finans müdürü ile birlikte incelenerek yapılmıştır. Nakit akımları, ekonomik katma değer analizi, ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ve öz sermaye karlılık oranı; Üreten ve Ercan (2000)'in "*Firma değerinin tespiti ve yönetimi*" adlı kitabında anlatılan yöntemler kitabın yanında verilen CD'deki Excel şablonları kullanılarak hesap yapılmıştır. Verilerin hazırlanmasında Yelgen'in (2016) tezinde izlediği adımlar takip edilerek finansal tablolar hazırlanmıştır:

1. İlk adım olarak geçmiş beş senenin bilanço ve gelir tabloları alındı ve TEFE'ye (Toptan Eşya Fiyat Endeksi) göre düzeltilerek değerlendirme tarihi olan 31.12.2017 tarihine getirildi. Düzeltile tablolara daha sonra dolar kuruna çevrildi.
2. Geçmiş yıllara ait vergi sonrası net faaliyet karı, faaliyet karı, esas faaliyet karı üzerinden hesaplanan vergi, net işletme sermayesi, kısa vadeli borçlar ve yatırılan sermayenin getirisi hesaplanmıştır.
3. Şirketin stratejik pozisyonu, tüketicilerin tercihlerinin analizi ve şirketin içinde bulunduğu sektörün yapısının analizi yapıldı.
4. Son olarak gelecekteki nakit akım tabloları hazırlandı.
5. Analizlerde kullanılan vergi oranı kurumlar vergisi %20 olarak alınmıştır.
6. Interbrand yöntemi için Ekonomik Katma Değer (EVA) yöntemi kullanılmıştır.
7. Geçmiş beş yıllık bilanço ve gelir kalemleri incelenerek gelecek 5 yıl için ortalama % 2 büyüme hesaplanmıştır.
8. Sektör Beta katsayısı Yelgen'in (2016: 131-132) tez çalışmasında sektör için borsaya kote turizm işletmelerinin son 13 yıllık ortalamalarını kullanarak hesaplanmış olduğu rakam kullanılmıştır. Böylelikle sektör Betası 0,792 olarak kullanılmıştır.
9. EVA analizinde şirketin ağırlık ortalama sermaye maliyeti (WACC) hesaplanarak %15 olarak kullanılmıştır.

3.6.2. Anket Verilerinin Analizi

Tablo 3.7 Katılımcıların Demografik Bilgileri ve Otel Tercihindeki Bilgi Kaynakları

Milliyet Dağılımları	n	%	Gelir Düzeyleri	n	%
Alman	133	36	1000 €'dan az	39	10
İngiliz	90	23	1001-2000 € arası	103	27
Hollandalı	68	18	2001-3000 € arası	123	32
Rus	36	9	3001-4000 € arası	84	22
İskandinav	35	9	4001-5000 € arası	22	6
Avusturyalı	23	5	5001 € ve üzeri	14	4
Cinsiyet	n	%	Otel Tercihindeki Bilgi Kaynakları	n	%
Kadın	183	48	İnternet	158	41
Erkek	202	52	Acente tavsiyesi	116	30
Medeni Durum	n	%	Eş dost tavsiye	60	16
Bekar	164	43	Geçmiş Tecrübe	32	8
Evli	221	57	Medya	16	4
Yaş	n	%	Fuar	3	,8
18-24 Yaş	60	16	Kaldığı Oteldeki Tatil Tecrübesi	n	%
25-31 Yaş	71	18	Evet	118	31
32-38 Yaş	96	25	Hayır	267	69
39-45 Yaş	81	21			
46 Yaş ve Üzeri	77	20			

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerini gösteren dağılımlar frekans ve yüzde analizleri olarak Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%91) Avrupalı turistlerden meydana gelmektedir. Bu kapsamda araştırmada yer alan turistlerin, %77’lik ağırlıklı bir oranla Alman, İngiliz ve Hollandalı turistlerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcılar cinsiyet dağılımlarına göre incelendiklerinde eşit oranda nitelendirilebilecek bir dağılıma sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yarısından fazlasını evli katılımcılar (%57) oluştururken, büyük bir çoğunluğunu ise genç ve orta yaş grubunda yer alan turistler oluşturmaktadır. Katılımcılar aylık gelir düzeyleri bakımından ele alındıklarında yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların azınlıkta olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%60’ı) aylık 2001-5000 Euro aylık gelir düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Turizm sektörü, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler açısından ekonomik kalkınmanın bir aracı olarak görülmektedir. Bu nedenle ülkelerin birincil ekonomik politikalarının başında turizm gelirlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yer almaktadır. Turizm gelirlerini etkileyen en önemli faktörlerden biri ülkeleri ziyaret eden yabancı turistlerin gelir gruplarıdır. Yüksek gelir gruplu yabancı turistlerin gittikleri ülkelere daha çok para bırakacakları düşünüldüğünde, birincil hedef ülkeye yüksek gelir gruplu turistleri çekmek olacaktır (Üzümcü, 2017: 27).

Tablo 3.8 Milliyetlerine Göre Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Otel Tercihindeki Bilgi Kaynakları

		Avusturyalı	İngiliz	İskandinav	Hollandalı	Alman	Rus	Toplam
Cinsiyet	Kadın	56%	54%	49%	46%	42%	47%	48%
	Erkek	44%	46%	51%	54%	58%	53%	52%
Medeni Durum	Bekar	57%	46%	37%	32%	44%	44%	43%
	Evli	43%	54%	62%	67%	56%	56%	57%
Yas	18-24 Yaş	0,0%	15,6%	22,9%	13,2%	13,5%	30,6%	16%
	25-31 Yaş	17,4%	18,9%	20,0%	11,8%	22,6%	13,9%	18%
	32-38 Yaş	47,8%	27,8%	22,9%	22,1%	21,8%	22,2%	25%
	39-45 Yaş	21,7%	15,6%	14,3%	29,4%	21,8%	22,2%	21%
	46 Yaş ve Üzeri	13,0%	22,2%	20,0%	23,5%	20,3%	11,1%	20%
Eğitim	İlkokul	26%	7%	23%	24%	10%	5%	13%
	Lise	53%	54%	43%	44%	57%	42%	52%
	Üniversite	17%	36%	27%	31%	28%	47%	31%
	Yüksek Lisans	4%	3%	6%	2%	5%	6%	4%
Gelir	1000 €'dan az	13%	8%	9%	10%	11%	14%	10%
	1001-2000 € arası	66%	27%	11%	27%	23%	31%	27%
	2001-3000 € arası	13%	33%	37%	43%	31%	19%	32%
	3001-4000 € arası	4%	21%	20%	14%	26%	33%	22%
	4001-5000 € arası	0,0%	6%	20%	2%	6%	3%	6%
	5001 € ve üzeri	4%	5%	3%	4%	3%	0,0%	3%
Tecrübe	Evet	30%	26%	29%	46%	29%	22%	31%
	Hayır	70%	74%	71%	54%	71%	78%	69%
Bilgi Kaynakları	Geçmiş Tecrübe	0%	6%	14%	13%	9%	3%	8%
	İnternet	66%	39%	46%	40%	38%	42%	41%
	Tavsiye	17%	12%	11%	16%	20%	11%	16%
	Fuar	0%	0%	3%	0%	1%	0%	,8%
	Medya	0%	4%	3%	3%	5%	5%	4%
	Acente Tavsiyesi	17%	39%	23%	28%	27%	39%	30%

Üzümcü (2016) Türkiye'ye gelen yabancı turistlerin gelir düzeyini yıllara göre incelediği araştırmasında, ülkemize yıllara göre yüksek gelir grubundan gelen turist sayısının oldukça düştüğünü ve ağırlıklı olarak düşük gelir gruplu turistlerin geldiği sonucuna ulaşmıştır. Tablo 3.8'de yer alan verilerden katılımcıların otel tercihleri belirleyen ve tercihlerine etki eden iki kilit konumdaki bilgi kaynaklarının internet ile seyahat acentası olduğu görülmektedir. Medya ve fuarların katılımcıların otel tercihlerinde belirgin bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda Tablo 3.8'de yer alan verilerden katılımcıların %69'luk bir oranla büyük bir çoğunluğunun kaldıkları otelde ilk defa kaldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.8’de katılımcıların milliyetlerine göre demografik özellikleri ile otel tercihindeki bilgi kaynakları gösterilmiştir. Katılımcıların milliyetlerine göre cinsiyet, medeni durum ve yaşlarının benzer bir dağılım içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu sonucun istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Ki-Kare analizi gerçekleştirilmiş ve analiz sonucunda, katılımcıların milliyetlerine göre cinsiyetlerinin ($\chi^2=4,160$ df(5), $p>0,05$), medeni durumları ($\chi^2=5,710$ df(5), $p>0,05$) ve yaşlarına ($\chi^2=26,937$ df(20), $p>0,05$) göre istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Katılımcıların milliyetlerine göre eğitim durumları incelendiğinde, ilköğretim mezunu İngiliz, Alman ve Rus turistlerin oranının diğer milliyetlere göre oldukça düşük düzeyde kaldıkları görülmektedir. Tüm milliyetlerde yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip katılımcı oranları en düşük oranda yer almaktadır. Rus turistler haricinde ağırlıklı katılımı lise mezunu turistler oluştururken, Rus turistlerde ağırlıklı katılımı üniversite mezunları oluşturmaktadır. Üniversite mezunu katılımcıların en düşük olduğunu turistleri ise İngiliz turistler oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen ki-kare analizi sonucunda da, katılımcıların milliyetlerine göre eğitim düzeylerinin ($\chi^2=26,910$ df(15), $p<0,05$), istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların milliyetlerine göre gelir durumları incelendiğinde, Rus turistlerden 5000 Euro ve üzeri aylık gelire sahip olan hiç yokken, diğer milliyetlerde de oldukça çok düşük bir oranda (en yüksek %5) yer almaktadır. Elde edilen bu sonuçtan da anlaşılabileceği üzere yüksek gelir düzeyine sahip katılımcıların azınlıkta olduğu görülmektedir. Milliyetlerine göre 1000 Euro’dan az aylık gelir düzeyine sahip katılımcılar, %10-13 benzer oranda dağılım göstermektedir. Avusturyalı turistlerin yarısından fazlası (% 66’sı) 1001-2000 € arası aylık gelire sahipken, diğer milliyetlerde Avusturyalı turistlerde olduğu gibi ağırlıklı ve belirgin bir gelir düzeyi ön plana çıkmamaktadır. Katılımcıların milliyetlerine göre gelir dağılımlarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Ki-Kare analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen ki-kare analizi sonuçlarına göre katılımcıların milliyetlerine göre aylık düzeylerinin ($\chi^2=42,427$ df(25), $p<0,05$), istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Tablo 3.8’de yeralan verilerden, Hollandalı turistler haricinde diğer milliyetlere ait katılımcıların ortalama %70’nin otelde ilk defa kaldıkları görülmektedir. Hollandalı turistler ise %46’sı otelde daha önce kaldıklarını belirtmiştir. Katılımcıların otel tercihlerini belirleyen ve tercihlerine etki eden iki kilit konumdaki bilgi kaynaklarının internet ile seyahat acentası olduğu görülmektedir. Avustralyalı turistlerin otel tercihleri belirleyen ve tercihlerine etki eden en belirgin, en önemli ve diğer milliyetlerden farklılaştıran bilgi kaynağının internet olduğu görülürken, Rus

turistler de ise acenta tavsiyesinin ön plana çıktığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre, otel işletmelerinin reklam ve tanın çalışmalarını ülkelere göre farklılaştırmaları gerektiği söylenebilir.

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin güvenirliği için iç tutarlık katsayıları [Cronbach Alfa (α)] belirlenmiştir. Güvenirlik, geliştirilen ölçeğin zamana ve yere göre değişiklik göstermemesi, tutarlı ve dengeli sonuçlar üretmesi ile ilgilidir. Ölçeklerin geçerliliği için ise keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Geçerlilik, belirli bir kavramı ölçmek için geliştirilmiş bir ölçeğin gerçekten bu kavramı ölçüp ölçmediğinin belirlenmesiyle ilgilidir. Ölçeklerde önemli olan geçerlilik yöntemlerinden biri yapısal geçerliliklerdir. Yapısal geçerliliği test etmenin yaygın kullanım biçimi, Keşfedici Faktör Analizi yöntemini kullanmaktır (Arseven, 1993: 128). Yapısal geçerliliğin mantığı, ölçekte yer alan ifadelerin önceden belirlenen veya teorik olarak saptanan bir veya belirli sayıdaki boyutla veya faktörle (kavramsal yapıyla / yapılarla) ilgili olduğunu ortaya koymak ve bunu istatistiksel yöntemlerle kanıtlamaktır. Belirlenen ölçek maddeleri (ifadeleri, yargıları) keşfedici faktör analizi sonucunda belirlenen teorik yapı / yapılar altında toplanmışsa ölçek yapısal geçerliliğe sahiptir sonucuna varılır (Hüner, 2005: 89).

Faktör analizinin en temel kurallarından biri faktör analize uygun örneklem sayısıdır. Faktör analizi yapılabilmesi için gözlem sayısının en az 100 veya daha fazla olması tercih edilmektedir. Minimum gözlem sayısının, değişken sayısının en az beş katı kadar fazlası olması genel bir kural olarak kabul edilmekte iken en çok kabul edilen oran 1/10 değişken ve gözlem sayısı oranıdır (Çabuk vd., 2013: 102). Bu araştırmada yer alan ölçek 28 önermeden oluşmaktadır. Araştırmada kapsamında faktör analizine dahil edilen gözlem sayısı ise 385'dir. Bu sonuca göre en az faktör analizi için istenilen örneklem sayısının üzerinde olduğu ve faktör analizin uygulanabileceği ifade edilebilir.

Faktör analizinin uygunluğuna KMO (Kaiser–Meyer–Olkin) ve Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonuçlarına bakılarak karar verilir. KMO testi örneklem yeterliliğini ölçer ve örneklem büyüklüğüyle ilgilenir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığını, veri yapısının faktör çıkarma için uygunluğu hakkında bilgi verir. KMO değerinin 0,70'e eşit veya bu orandan büyük olması beklenmektedir. Bartlett testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi kolerasyonlar temelinde ortaya koymaktadır (Altunışık, 2007: 225-226).

Yapı geçerliği için ölçeklerin faktör yapısı temel bileşenler yöntemi (principal component analysis) ve Varimax eksen döndürmesi uygulanarak araştırılmış ve her bir faktörün Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Faktörler sayılarının belirlenmesinde öz-

değerlerden (eigen-values) yararlanılmıştır ve özdeğeri 1'i aşan 3 faktör elde edilmiştir. Faktörde yer alacak önermelerin belirlenmesinde communality değerlerine bakılmış .50'in altında olan üç önerme analizden çıkarılmıştır. Aynı zamanda faktör yapılarının belirlenmesinde faktör yük değerleri .50 ve üzeri değerler faktör yapısına alınmıştır.

İçsel tutarlılığını gösteren alfa katsayısının (Cronbach's Alpha) 0,60'dan yüksek olması istenmektedir. Toplamda 28 maddeden ölçeğe uygulanan güvenilirlik testi sonucunda ölçeğin iç tutarlılık/güvenirlilik katsayısı $\alpha=.970$ olarak bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre ölçeğin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda faktör analizi sonucu ortaya çıkan faktörler de güvenilirlik testine tabii tutulmuş ve elde edilen sonuçlar tablo 3.9'da gösterilmiştir. Her bir faktöre uygulanan güvenilirlik katsayılarının $\alpha=.850$ üzerinde olması boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler için elde edilen Cronbach alpha güvenilirlik katsayısının istatistiksel anlamda yeterli düzeyde olduğu ve ölçeğin tutarlı ve güvenilir bir ölçek olduğu anlaşılmaktadır.

Communality değerleri 0.50'in altında olan üç önerme analizden çıkarıldıktan sonra kalan 25 önermeye uygulanan faktör analizi sonucunda ölçek üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.977 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla eldeki veri grubunun faktör analizi için oldukça iyi olduğu söylenebilir. Araştırma verilerinden anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik değerin $p<0,55$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlara göre, faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.9 Ölçeğin Güvenilirlik ve Faktör Analizleri Sonuçları

Faktörler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	x
Faktör 1: Marka İmajı					3,67
Otel pahalıdır	,920				3,23
Otel rahatır	,647				3,84
Otel yüksek düzeyde hizmet sunmaktadır	,640				3,76
Otel popülerdir	,632				3,70
Bu otelde kalmak için ödenen her Euro'ya değer	,623				3,78
Otel benzersiz bir imaja sahiptir.	,597	8,19	%32,8	,913	3,71
Hizmet beklentilerimin ötesinde	,594				3,62
Otel lüksdür (gösterişlidir)	,588				3,60
Otel personeli çok nazıkdır	,586				3,88
Otel ziyaret ederek kendimi özel hissettim	,545				3,61
Faktör 2: Hizmet Kalitesi Algısı					3,88
Çalışanlar değerli bir müşteri olarak muamele yapmıştır.	,795				3,87
Otel personeli özel ihtiyaçlarınızı karşılar	,795				3,88
Personelin bilgisi ve güveni iyidir	,794				3,89
Otelin ekipmanları yenidir	,783				3,87
Yiyecek ve içecek kalitesi iyidir	,747	7,21	%28,91	,964	3,92
Otel personeli müşterilerin şikayetleriyle etkili şekilde başa çıkar	,736				3,86
Otel personeli görgü kuralların uygun hareket eder	,734				3,88
Otel personelinin görünümü temiz, düzgün ve uygun giyimlidir	,710				3,88
Otel personeli müşterilerle aktif şekilde iletişim halindedir	,700				3,90
Otel hizmetlerini planlanan zamanlar içinde sunmaktadır	,677				3,90
Faktör 3: Marka Sadakati					3,71
Otele yaptığım ziyaretten memnunum	,757				3,83
Otel tekrar ziyaret etmek niyetindeyim	,725	1,88	%7,55	,886	3,75
Otel başkalarına tavsiye ederim	,670				3,83
Diğer otellerle karşılaştırıldığında genellikle bu oteli ilk tercihimdir	,586				3,49
Bir dahaki sefere tatil tercihim başka otele değiştirmem	,558				3,67
Kaiser-Meyer-Olkin	,977				
Bartlett's Test of Sphericity	8323,496 df(300) sig. 0.000				
Toplam varyansı açıklama oranı %	%69,172				
Güvenirlik katsayısı	,970				

Faktör analizi sonucunda belirlenen üç faktöre yönelik, faktör yükleri, açıkladıkları varyanslar, ölçek güvenilirlik analizi sonuçları ve ortalamaları Tablo 3.9'da yer almaktadır. Ölçekte toplam varyansın %69'unu açıklamaktadır. Birinci faktörün özdeğerinin 8,19 ve varyansı açıklama oranının da % 32,8 düzeyinde olduğu görülmektedir. Birinci faktör ile ilişkili ölçek maddeleri, otelin marka imajını ölçmeye yönelik olduğu için *Marka İmajı* olarak isimlendirilmiştir. Marka imajının genel ortalaması $x=3,67$ olarak hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların, otel markasını çok yüksek olmasa da prestijli ve olumlu bir imaj algısına sahip olduklarını göstermektedir. Özdeğeri 7,21, varyansı açıklama oranı % 28,91 olan ikinci faktörün altında yer alan değişkenler, otelin sunmuş olduğu hizmet kalitesine yönelik olduğu için *Hizmet Kalite Algısı* olarak isimlendirilmiştir. *Hizmet Kalite Algısı Faktörü* üç faktör içerisinde $x=3,88$ 'lik ortalamayla en yüksek değere sahiptir. Elde

edilen bu ortalama sonucuna göre, çok yüksek düzeyde olmasa da, katılımcıların kaldıkları otelde kendilerine sunulan hizmetten memnun oldukları anlaşılmaktadır. Üçüncü ve son faktörün özdeğeri 1,88 ve varyansı açıklama oranı ise %7,55 olarak hesaplanmıştır. Bu faktör altında yer alan önermeler, müşterilerin tekrar aynı oteli tercih etme, çevresine tavsiye etme ve aldıkları hizmetten memnuniyetlerini belirlemeye yönelik olduğu için, Marka Sadakati şeklinde isimlendirilmiştir. Diğer iki faktörde olduğu gibi Marka Sadakati ortalaması da ($x=3,71$) çok yüksek olmada da kısmen müşterilerin bir bağlılık içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.10 Korelasyon Analizi Sonuçları

	Marka İmajı	Hizmet Kalitesi Algısı	Marka Sadakati
Marka İmajı	1		
Hizmet Kalitesi Algısı	,851**	1	
Marka Sadakati	,853**	,823**	1

**Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Faktör analizinde sonra ölçekte yer alan faktörlerin kendi aralarında nasıl bir ilişkiye sahip olduğunun belirlenebilmesi için korelasyon analizi uygulanmıştır. Ölçek boyutları arasındaki Pearson korelasyon “r” değeri Tablo 3.10’da verilmiştir. Ölçekler arasında $p<0,01$ düzeyinde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Tablo 3.10’da görüldüğü gibi, Marka imajı, Hizmet Kalitesi Algısı, Marka Sadakati arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu yönde ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Elde edilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, otelin sunduğu hizmetlerin kalitesi, çalışanların müşteriye yaklaşımları, iletişimleri ile otelin fiziksel imkanlarına yönelik algılanan değeri arttıkça müşterilerin aynı kurumu tekrar tercih etme niyetlerine girip marka sadakati sağlayacakları ve marka imajına yönelik olumlu bir tutum içerisinde olabilecekleri söylenebilir.

3.6.3. Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akım Yöntemi

Interbrand yöntemi çalışmanın ikinci bölümünde anlatıldığı üzere adım adım anlatılacaktır:

1. **Pazar bölümlendirme:** Şirketin bütün otelleri aynı bölgede, aynı pazar bölümüne her şey dahil (HD) konseptinde hizmet vermektedir. Bu yüzden finansal verileri Pazar bölümlerine ayırarak hesap yapmaya gerek duyulmamaktadır.
2. **Finansal Analiz:** Bu bölümde Interbrand’ın son yıllarda kullandığı ekonomik katma değer (EVA) metodu ile finansal analizler yapılmıştır. Finansal analizler,

geçmiş 5 yılın bilanço ve gelir tabloları kullanılarak (büyüme ve trend analizi ile yorumlanarak) gelecek 5 yılın ekonomik katma değer verileri tahmin edilerek yapılmaktadır. Tablo 3.13’de EVA analizinde şirketin ağırlık ortalama sermaye maliyeti (WACC) hesaplanarak %15 olarak kullanılmıştır.

3. **Marka Rolü Endeksi:** Marka rolü endeksi her sektör ve her pazar bölümü için ayrıca hesaplanan bir orandır. Bu oran şirketin gelirleri ile çarpılarak markanın oluşturmuş olduğu nakit akımının bulunmasını sağlamaktadır. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde marka rolü endeksi skoru on uzmanın bu konudaki ankete vermiş oldukları cevapların ortalaması alınarak Tablo 3.11’deki şekilde hesaplanmıştır. Marka rolü endeksi, tüketicinin o ürünü tercih etmesinde rol oynayan faktörlerin her biri içinde markanın önemini ölçerek, toplanması sonucu oluşan bir skordur. Bu çalışmaya katılan uzmanlar bu segmentte müşteriler açısından markanın rolünün ortalama olarak %20 olduğunu belirtmişlerdir (MRE= %20). Uzmanlarla birlikte karşılaştırma yapılacak faktörler için fiyat avantajı olmayan üç adet karşılaştırma oteli seçilmiştir. Bu otellerin verileri orta nokta alınarak ‘X’ otelin aldığı puan oranlanarak verilmektedir. Uzmanlardan değerlendirme yaparken sezonluk iniş-çıkışları göz ardı ederek genel durumu değerlendirmesi istenilmiştir (Ek-6 Marka Rolü Endeksi Araştırması).

Tablo 3.11 Konaklama İşletmelerinde Interbrand Marka Rolü Endeksi Skoru

	Faktörün tüketici karar verme sürecindeki yüzdesel önemi	Faktörün yüzdesi içinde markanın yüzdesel önemi
<i>Kalite</i>	15	5
<i>Yenilik</i>	5	0
<i>Değer/Ücret oranı</i>	30	0
<i>Güvenilirlik</i>	15	5
<i>Liderlik</i>	10	0
<i>Servis özellikleri</i>	10	0
<i>İmaj ve İtibar</i>	15	10
Toplam Marka Rolü:		%20

4. **Marka Gücü Skoru:** Markanın sektördeki gücünün ölçüldüğü bu bölümde; müşterilere yapılan anketler, uzman değerlendirmeleri ve online mecralardaki değerlendirmeler sektör ortalamaları ve kıstas olarak seçilen üç otelin ortalamaları ile karşılaştırılarak “X” otellerinin marka gücü hesaplanmıştır (Ek -7). Tablo 3.12’de görüldüğü üzere “X” otellerinin marka gücü skoru 64 olarak bulunmuştur. Bir sonraki adımda markaya özgü iskonto oranının hesaplanması için kullanılan bu skor neticesinde, “X” otellerinin iskonto oranı Haigh (1994)’ın hesaplamasına göre %10 olmuştur.

Tablo 3.12 X Otelleri Interbrand Marka Gücü Skoru

Faktör	Değerlendirme Kriterleri	Skor
Liderlik	Pazar payı, Pazar pozisyonu, Pazar segmenti, marka bilinirliği	12
İstikrar	Markanın geçmişi, şu andaki pozisyonu, müşteri tatmini, müşteri sadakati	10
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu), Pazar gelişmişliği, Pazar hacmi, satışlar	8
Uluslar arası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu, ihracat geçmişi	12,5
Eğilim (Trend)	Saygınlık, çekicilik	8
Destek	Kalite, tutarlılık, reklamlardaki payı, Marka kimliği	8
Koruma	Marka kayıt tarihi, hukuksal koruma	5
Toplam		64

- 5. Marka Değerinin Hesaplanması:** Yöntemin bu son adımında Tablo 3.14’te görüleceği üzere, şirketin gelecek 5 yıllık tahmini büyüme hızı olan %2’li büyüme dikkate alınarak marka değeri hesaplanmıştır. Markanın gelecek 5 yılda oluşturması beklenen nakit akımı, devam eden değer (Terminal Value) ile toplanarak neticeye ulaşılmıştır. Bu yöntemle göre “X” markasının 31.12.2017 itibariyle değeri 7.912 Milyon dolardır.

Tablo 3.13 X Otelleri EVA Analizi

		2017 (0)	2018(1)	2019 (2)	2020(3)	2021(4)	2022(5)
Net Satışlar (Bin \$)		42099	42520	42949	43377	43812	44248
(-) Faaliyet Giderleri		31559	33000	33120	33050	33200	33000
FVÖK (Faiz ve vergi öncesik kar)		10540	9520	9829	10327	10612	11248
(-) Vergi (%20)		2108	1904	1965,8	2065,4	2122,4	2249,6
Vergi sonrası faaliyet karı		8432	7616	7863,2	8261,6	8489,6	8998,4
Sabit sermaye		52000	44050	43900	41050	40500	40080
(-) Sermaye Maliyeti (%15 Sermaye Bedeli)		7800	6607,5	6585	6157,5	6075	6012
(=) EVA (Bin\$)		632	1009	1278	2104	2415	2986

Tablo 3.14 X Otelleri Marka Değeri Hesaplanması

EVA			1009	1278	2104	2415	2986
(*) Hak bedeli oranı			20%	20%	20%	20%	20%
(=) Markalı kazançlar (Bin \$)			202	256	421	483	597
Marka iskonto oranı %10							
İskonto Kat Sayısı			1,10	1,21	1,33	1,46	1,61
İskonto edilmiş kazançlar			183	210	316	331	371
5. Yılda Toplam Değer		1412					
Devam Eden Değer		6500					
Büyüme		2%					
Marka Değeri (Bin \$)		7912					

3.6.4. Brand Finance Teliften Kurtulma Yöntemi:

Brand Finance yöntemi üç adımda uygulanmıştır:

1. **Satış Tahmini:** Geçmiş 5 yılın satışları incelenerek, gelecek 5 yılın satış tahminleri yapıldı.
2. **Marka Riskinin Hesaplanması:** Brand Beta analizi ile “X” markasına özgü marka riski müşteri anketleri, uzman görüşleri ve internetteki değerlendirmeler sektör ortalamaları ve üç karşılaştırma oteli ile karşılaştırılarak puanlama yapıldı

(Ek- 8). Tablo 3.15’de görüleceği üzere marka gücü 82 olarak hesaplandı. Bu skora göre markaya özgü iskonto oranı %6,2 olarak kullanılmıştır (Haigh, 1994).

Tablo 3.15 X Otelleri Brand Beta Tablosu

Brand beta™ Puan Tablosu	
Özellik	Puan
Pazardaki Süre	8
Dağıtım	4
Pazar Payı	10
Pazardaki Konumu	6
Satış artış oranı	8
Fiyat Farkı	6
Fiyat Esnekliği	5
Pazarlama Harcaması	10
Reklamların Etkisi	8
Sadakat	8
Toplam	82

3. **Hak Bedeli Oranının Hesaplanması:** Şirket gelirlerinin ne kadarının marka tarafından oluşturulduğunu bulmak için hak bedeli oranı hesaplanmaktadır. Hak bedeli oranı sektördeki marka alım satımlarında gerçekleşen veya sektördeki franchise işlemlerinde gerçekleşen oranlar öğrenilerek hesaplanmaktadır. Bu çalışmada hak bedelini hesaplamak için öncelikle İstanbul bölgesindeki Hilton ve Radisson otelleri ile görüşülerek; o bölgede hak bedeli oranının %6 ile % 10 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Daha sonra Antalya bölgesindeki Sentido ve Sunprime (Thomas Cook bünyesindeki franchise oteller) otellerle görüşülerek bu bölgede hak bedeli oranının % 5 olduğu tespit edilmiştir.
4. **Marka Değerinin Hesaplanması:** Tablo 3.16’da görüleceği üzere, önce gelecek 5 yılın marka gelirleri hak bedeli oranı kullanılarak satışlardan hesaplanır. Daha sonra bu değerler marka iskonto oranı ile hesaplanarak günümüze getirilir ve toplanır. Son olarak bu değere %2 büyüme varsayımı ile devam eden değer ilave edilir ve toplanır. Marka değeri 16.861 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.16 X Otel Brand Finance Hak Bedeli Marka Değeri

	2017 (0)	2018 (1)	2019 (2)	2020 (3)	2021 (4)	2022 (5)
Net Satışlar (Bin \$)	42099	42520	42949	43377	43812	44248
Hak Bedeli Oranı	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Marka Hak Bedeli Geliri	2105	2126	2147	2169	2191	2212
Vergi Oranı	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Vergi	421	425	429	434	438	442
Net Hak Bedeli Geliri	1684	1701	1718	1735	1752	1770
Marka İskonto oranı	6,20%					
İskonto Kat Sayısı	1	1,062	1,128	1,198	1,272	1,351
İskonto Edilmiş Nakit Akışı		1602	1523	1449	1378	1310
5. Yılda Toplam Değer	7261					
Devam Eden Değer	9600					
Büyüme	2%					
Marka Değeri (Bin \$)	16861					

3.6.5. Hirose Yöntemi ile Marka Değerlemesi

Yöntemde ilk adım olarak, X markası ile karşılaştırma yapılacak otel uzman görüşleri alınarak seçilmiştir. Karşılaştırma oteli seçilirken aynı pazar bölümüne hitap eden ve fiyat avantajı olmayan ortalama bir işletme seçilmiştir. 3.17’de görüldüğü şekilde X markasının ve karşılaştırma otelinin satış, maliyet, 5 yıllık ortalama satış maliyeti ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Tablo 3.17 Hirose PD, LD ve ED Hesapları

PD	Veri	X Otel	Karşılaştırma Oteli
	Satışlar	42 Milyon \$	6 Milyon \$
	Satışların Maliyetleri	30 Milyon \$	4,8 Milyon \$
	Operasyon Giderleri	3 Milyon \$	
	Tutundurma ve Reklam Giderleri	2,50 Milyon \$	
LD	5 yıllık ortalama satış maliyetleri	28 Milyon \$	
	Satış maliyetlerinin standart sapması	3 Milyon \$	
ED	Denizaşırı Satışlar		
	Şimdiki dönem	0	
	Geçmiş Dönem	0	
	Farklı Sektörlerdeki Satışlar		
	Şimdiki dönem	0	
	Geçmiş Dönem	0	
r	9%		

Tablo 3.18’de görüldüğü üzere yöntemin PD, LD ve ED değişkenleri hesaplanmıştır. X markasının deniz aşırı ve farklı sektörlerde satışı olmadığı için ED değişkeni hesaplanmamıştır. Son olarak marka değeri PD, LD ve ED değişkenlerinin çarpılmasıyla bulunmuştur. ED değişkeni hesaplanmadığı için çarpmada 1 olarak alınmıştır. Marka değeri 27,6 milyon dolar olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3.18 X Otel Hirose Marka Değeri

PD	Satışlar	42
	(-) Satışların Maliyetleri	30
	Satışlar/ Satışların Maliyetleri	140%
	Satışlar/ Satışların Maliyetleri	140%
	(-) Karşılaştırma şirketinin- Satışları/ Satış maliyetleri	125%
	Ek Kar Rasyosu	15%
	Ek Kar Rasyosu	15%
	(*) Marka Katkı Oranı	6%
LD	Markaya atfedilen ek kar rasyosu	9%
	(*) Şimdiki dönemin satış maliyetleri	30
	PD= Markaya atfedilen ek kar rasyosu* Satış maliyetleri	2,7
	5 yıllık satış maliyetlerinin standart sapması	2,2 Milyon \$
	(%) 5 yıllık ortalama satış maliyetleri	28 Milyon \$
	Volatilite katsayısı	7,80%
	LD= 1 - Volatilite katsayısı	92,20%
ED		
	Farklı Sektörlerdeki Satış Artış oranı	0
	Deniz Aşırı Satış Artış oranları	0
	ED= Deniz aşırı ve farklı sektörlerdeki satış artış oranları ortalaması	0,00%
Marka Değeri = PD*LD*ED/r		
	PD	2,7
	*LD	92,20%
	*ED	0
	*r	9%
	Marka Değeri (Milyon Dolar)	27,6

3.6.6. Marka Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Interbrand, Brand Finance ve Hirose yöntemlerini karşılaştırılması iki kısımda yapılacaktır. Birinci kısımda Interbrand ve Brand Finance’ın yayınladığı 2018 “En değerli 100 marka” listeleri üzerinden iki yöntem sonuçlarının arasında ilişki olup olmadığına bakılacaktır (Hirose yöntemi ile yıllık sonuçlar yayınlanmadığı için analize dahil edilmemiştir). İkinci kısımda üç yöntemin karşılaştırmalı incelemesi yapılacaktır.

Spearman’s rho katsayısı hesaplanırken, verilerin değeri üzerinden değil de verilerin sıra (rank) sayıları korelasyonu ölçülmektedir. Spearman sıra korelasyon katsayısı doğrudan sıralı (Ordinal) olarak elde edilen ya da belli bir kritere göre sıralanmış olan iki değişkenin arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla kullanılmaktadır (Myers ve Sirois, 2004). Pearson korelasyon testinin parametrik olmayan karşılığıdır.

Brand Finance ve Inter Brand’ in 2018 yılı için yapmış oldukları marka değerlendirme sıralamalarında iki sıralama listesinde de ilk 100 de yer alan aynı firmaların sıralamaları (ranks) arasında pozitif korelasyon vardır hipotezi Spearman Rho testi kullanılarak test edilmiştir. Spearman korelasyon testi sonucu olarak Brand Finance ve Inter Brand 2018 sıralamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve orta bir ilişki vardır. ($r_s = 0.606, p < .001$) (Tablo 3.19).

Tablo 3.19 Interbrand ve Brand Finance Sıralamaları arası Korelasyon

Correlation Matrix			
		Sıra BF	Sıra IB
Sıra BF	Spearman's rho	—	0.606
	p-value	—	< .001
Sıra IB	Spearman's rho		—
	p-value		—

Pearson korelasyon testi, iki sürekli değişken arasındaki doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönü hakkında bilgi verir (Kalaycı, 2010). Brand Finance ve Interbrand 2018 listesinde de ilk 100’de yer alan aynı firmaların marka değerleri arasında pozitif bir korelasyon vardır hipotezi Pearson korelasyon analizi ile test edilmiş ve analiz sonucunda da Brand Finance ve Inter Brand 2018 sıralamalarında bulunan firmaların marka değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ve zayıf bir ilişki vardır. ($r = 0.606, p < .01$) (Tablo 3.20).

Tablo 3.20 Interbrand ve Brand Finance 2018 listeleri değerler arası korelasyon

		Değer BF	Değer IB
Değer BF	Pearson's r	—	0.432
	p-value	—	0.002
Değer IB	Pearson's r	—	
	p-value	—	

Araştırmanın bu kısmında Tablo 3.21’de Interbrand, Brand Finance ve Hirose yöntemleri hakkında kısa özet verilerek daha sonra karşılaştırmaya geçilecektir.

Tablo 3.21 Interbrand, Brand Finance ve Hirose Yöntemleri Özeti

	Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akımı Yöntemi	Brand Finance Hak Bedeli Yöntemi	Hirose Yöntemi
<i>Marka Tanımı</i>	Geniş Kapsamlı marka tanımı	Geniş kapsamlı marka tanımı	Dar kapsamlı marka tanımı
<i>Yöntem Girdileri</i>	1.İskonto edilmiş nakit akımı; 2.Tüketici davranışlarının nitel ve nicel yöntemlerle ölçülmesi.	1.Tahmini gelecekteki markalı satışlar; 2.Tüketici davranışlarının nitel ve nicel yöntemlerle ölçülmesi.	Muhasebe verileri
<i>Yöntem çıktıları</i>	Parasal değer	Parasal Değer	Parasal değer
<i>Yöntem sınıflandırması</i>	• Ticari • Karma yöntem • Gelir tabanlı yaklaşım	• Ticari • Karma Yöntem • Gelir tabanlı yaklaşım	• Akademik • Finansal Yöntem • Gelir tabanlı yaklaşım
<i>Markanın gelire katkısının ölçümü</i>	Marka gücü analizi yapılarak.	Örnek royalti bedeli kullanarak.	Herhangi bir ölçüm yok.
<i>Marka gücü analizi</i>	Ağırlıklandırılmış yedi faktörlü ölçüm.	Ağırlıklandırılmış on faktörlü ölçüm.	Herhangi bir ölçüm yok.
<i>Marka riski</i>	Markaya özel risk oranı.	Markaya özel risk oranı.	Herhangi bir ölçüm yok.
<i>Toplam marka değerinin hesaplanması</i>	Pazarın her bir bölümü için ayrı hesaplanarak, en sonunda bütün iskonto edilmiş nakit akımlarının toplanması.	Markalı kazançların iskonto edilmesi.	Formül ile muhasebe verilerinden tek bir hesap.

Değerleme yöntemlerinin uygulanması esnasında elde edilen tecrübeler neticesinde yöntemlerin metodolojik gereksinimlerini, yöntem içeriğini ve sonuçların geçerliliğini değerlendirebilmekteyiz. Tablo 3.22’ de bu üç yöntemin karşılıklı değerlendirilmesi verilmiştir.

Tablo 3.22 Interbrand, Brand Finance ve Hirose Karşılaştırması

	Interbrand İskonto Edilmiş Nakit Akımı Yöntemi	Brand Finance Hak Bedeli Yöntemi	Hirose Yöntemi
<i>Yöntemin Geçerliliği</i>	Güçlü	Güçlü	Güçlü
<i>Yöntemin Güvenirliliği</i>	Güçlü	Güçlü	Güçlü
<i>Yöntemin Objektifliği</i>	Normal	Normal	Güçlü
<i>Yöntemi uygulamanın maliyet uygunluğu</i>	Zayıf	Normal	Güçlü
<i>Yöntemin Şeffaflığı</i>	Zayıf	Normal	Güçlü
<i>Yöntemin Uygulanabilirliği</i>	Normal	Normal	Kolay
<i>Yöntemin Geçmiş kapsama durumu</i>	Güçlü	Güçlü	Normal
<i>Yöntemin Geleceği kapsama durumu</i>	Güçlü	Güçlü	Zayıf
<i>Yöntemin Finansal Kısmı</i>	Güçlü	Güçlü	Zayıf
<i>Yöntemi Tüketici Temelli Kısmı</i>	Güçlü	Güçlü	Zayıf

Üç yöntemi metodolojik gereksinimler açısından incelendiğimizde akademik bir yöntem olan Hirose her konuda güçlü görünüm sergilerken; Interbrand ve Brand Finance yöntemleri uzman görüşleri içeren bölümleri olduğu için sonuçların objektifliği konusunda zafiyet bulunmaktadır. Özellikle bu iki şirketin markalara hem marka yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti vermesi hem de marka değerlendirme hizmeti vermesi eleştirilmesi gereken bir durumu meydana getirmektedir.

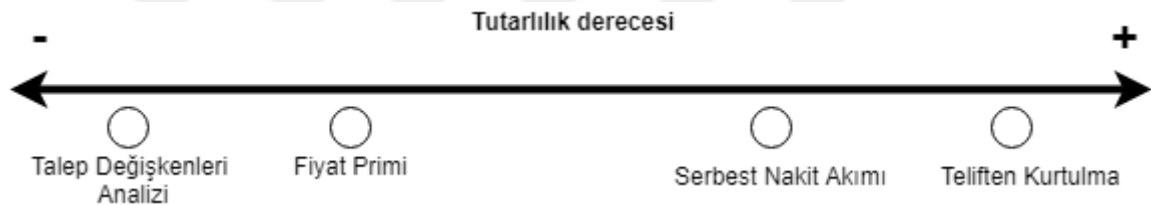
Yöntem içeriği açısından incelendiğinde; Interbrand yöntemi uygulanırken birçok nitel ve nicel araştırma gerektiren “Marka Gücü Skoru” ve “Marka Rolü Skoru” verileri kullanıldığından dolayı yöntem maliyet açısından pahalıdır. Bu veriler bulunurken kullanılan yöntem ticari sır olarak detaylı bir şekilde kamuoyu ile paylaşılmadığı için yöntemin şeffaflığı zayıftır. Yöntem uygulanabilirlik açısından ortalama bir özellik sergilemektedir. Brand Finance yöntemi nitel ve nicel olarak sadece marka gücü analizi yaptığı için maliyeti normaldir. Markanın gelire etkisini sektördeki örnek hak bedeli ortalamalarından kullanarak bulduğu için şeffaflığı normal ve son olarak uygulanabilirliği de normaldir. Hirose yöntemi sadece muhasebe verilerinden oluşan bir formül ile kullanıldığı için maliyeti uygun, tüm yöntem herkese açık olarak sunulduğu için şeffaf ve son olarak kullanımı kolaydır.

Sonuçların geçerliliği açısından, Interbrand finansal ve davranışsal öğeleri kullandığı için güçlü, ayrıca geçmiş 5 yılın verileri ile gelecek 5 yılın tahminleri kullanıldığı için geçmiş ve gelecek kapsamı güçlüdür. Brand Finance de kapsamı geniş olduğu için sonuçlarının geçerliliği güçlüdür. Son olarak Hirose basit bir muhasebe formülü ile yıllık veri kullandığı için geçmiş kapsamı normal, finansal ve davranışsal analizleri kullanmadığı için kapsamı zayıf kalmıştır.

3.7. Konaklama İşletmeleri için yeni bir Marka Değeri Modeli önerisi

Konaklama işletmeleri için oluşturulacak yeni marka değerlendirme modelinde finansal ve davranışsal iki başlık altında oluşmaktadır. Finansal olarak yeni nesil bütün değerlendirme yöntemleri “İndirgenmiş Nakit Akımı” ve “EVA” analizi yöntemlerini kullanmaktadır. Bu yöntemde EVA yöntemi tercih edilmiştir. Farklı pazar bölümlerinde ticari faaliyetlerini devam ettiren bir marka için öncelikle her bir pazar bölümü için nakit akımı hazırlanması gerekmektedir.

İkinci adım olarak, markanın gelire katkısının nasıl hesaplanacağını belirlemektir. Dünyada mevcut marka değerlendirme yöntemlerinin büyük bir bölümü “Teliften kurtulma (Royaltiden kurtulma)” ve “Marka Gücü Analizi - Talep Değişkenleri Analizi” yöntemlerini kullanmaktadır (Salinas, 2011:308). Şekil 3.5’te görüleceği üzere “*Teliften kurtulma yöntemi*” tutarlılık derecesi en yüksek olan yöntemdir (Salinas, 2011: 345) .



Şekil 3.5 Yöntemlerin Tutarlılık Derecesi

Kaynak: Salinas, 2011: 345

“Teliften kurtulma yöntemi” sektörde gerçekleşen satın alma ve lisanslama gibi verilere dayandırıldığı için objektiflik konusunda da en güçlü yöntemdir. Son olarak konaklama işletmelerinde lisanslama ve franchising örnekleri sayıca çok olduğu için yöntemi konaklama işletmelerinde uygulanabilirliği yüksek ve kolaydır. Bu sebeplerden dolayı markanın gelire katkısını ölçmek için “Teliften kurtulma yöntemi” tercih edilmiştir.

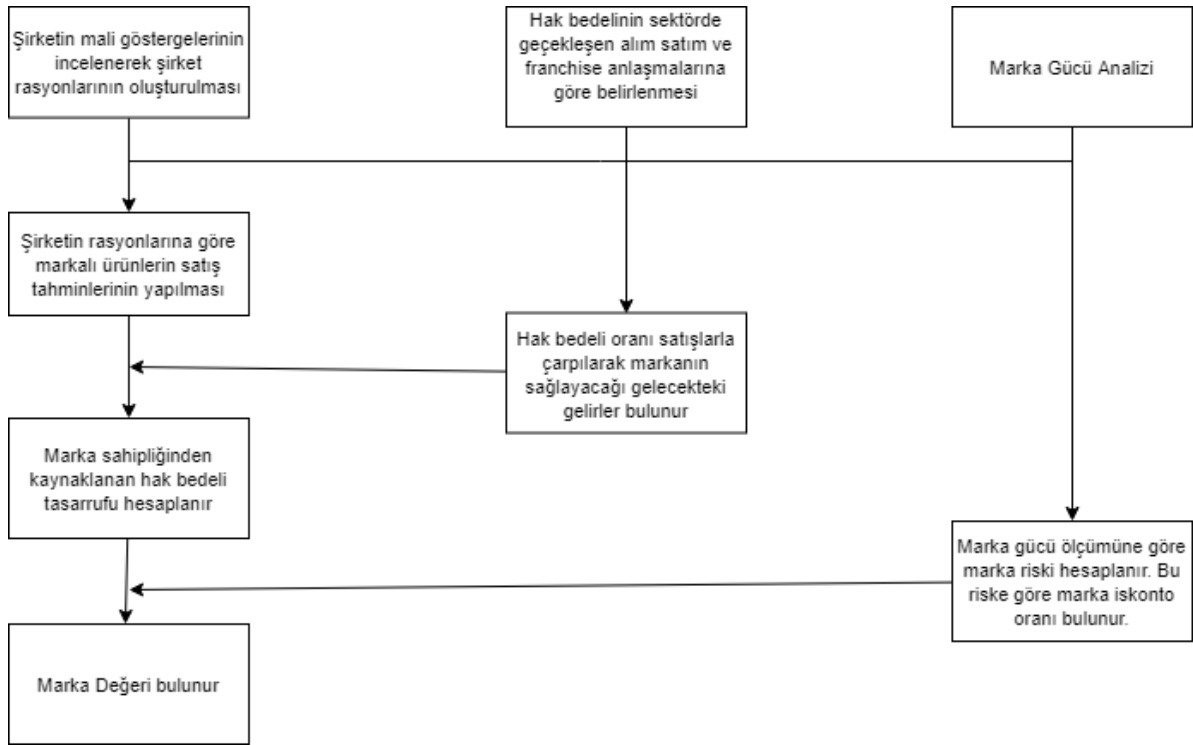
Son olarak markaya özel risk primini hesaplamak adına marka değerlendirme yöntemlerinin büyük çoğunluğunun kullandığı “Marka Gücü Skoru” hesaplanacaktır. Marka gücü skoru hesaplanırken turizm sektöründe tüketici temelli marka değeri konusunda yapılmış akademik çalışmalar ve mevcut marka değerlendirme yöntemlerinin faktörleri harmanlanarak bir model oluşturulmuştur. Tablo 2.15’de görüldüğü üzere turizm sektöründe yapılmış tüketici temelli marka değeri konusundaki akademik çalışmalar, şirket özelinde mikro konulara yoğunlaşarak, çoğunluğu marka sadakati, marka imajı, marka bilinirliği ve algılanan kalite faktörleri altında marka değerini ölçmüşlerdir. Bu faktörler turizm sektöründe marka gücünün ölçülmesi için kullanılması gerekmektedir. Bu faktörler ilave olarak oluşturacağımız yöntem uluslararası geçerliliği ve kapsamı olan bir yöntem olacağı için akademik çalışmaların

odaklanmadığı konularda diğer marka değerlendirme yöntemlerinden seçilecektir. Tablo 2.15 incelenerek akademik çalışmalarda eksik olan ve turizm sektöründe marka gücünü ölçmek için uygun faktörlerin de eklenmesiyle Tablo 3.23’de “Marka Gücü Analizi” tablosu ve ağırlık yükleri oluşturulmuştur.

Tablo 3.23 Turizmde Marka Gücü Değerlendirme Kriterleri

Faktör	Değerlendirme kriteri	Maksimum skor
<i>Marka Sadakati</i>	Müşterilere yapılan sadakat anketi, turistik deneyim puanlama sitelerinde tavsiye oranı.	10
<i>Marka Bilinirliği</i>	Müşterilere yapılan bilinirlik anketi, tur operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması.	10
<i>Marka İmajı</i>	Müşterilere uygulanan imaj anketi. Sektör paydaşlarına uygulanan imaj anketi (Rakipler, çalışanlar, acenteciler vd.)	15
<i>Algılanan Kalite (Müşteri tatmini)</i>	Müşterilere uygulanan tatmin anketi, internetteki tatmin puanı ortalamaları.	15
<i>Pazar Payı</i>	Markanın sektördeki pazar payı.	5
<i>Fiyat Primi</i>	Markanın bulunduğu bölgelerdeki ortalama geceleme fiyatına kendi fiyatının oranı.	15
<i>Pazarlama Bütçesi</i>	Markanın pazarlama bütçesinin sektör ortalamalarına oranı.	10
<i>Hukuksal Koruma</i>	Markanın gerekli yasal korunma ile tescil edilip edilmediği.	5
<i>Uluslararası İmaj</i>	Markanın farklı ülkelerde bulunması.	10
<i>Pazarın Rekabet Yapısı</i>	Markanın rekabet ettiği segmentte rekabet yoğunluğunun uzmanlarca değerlendirilmesi.	5
Toplam		100

Yöntem uygulanırken, markanın faaliyet gösterdiği farklı pazar bölümleri (segmentleri) incelenerek, her pazar için baştan aşağı ayrı değerlendirme yaparak en sonunda farklı pazar bölümlerindeki değerler toplanarak genel marka değeri bulunur. Hak bedeli oranı, sektördeki alım-satım işlemlerinden, lisans işlemlerinden ve franchise anlaşmalarından örnekler incelenerek belirlenir. Belirlenen hak bedeli oranı kullanılarak, şirketin satışları iskonto edilir ve marka sahipliğinden sağlanan gelir bulunmaktadır.



Şekil 3.6 Konaklama İşletmelerinde Hak Bedeli İle Marka Değerlemesi

Son adımda marka gücü analizi yapılır. Analiz neticesinde elde edilen sonuç kullanılarak, marka iskonto oranı hesaplanır. Hesaplanan bu iskonto oranı markalı kazançlarla çarpılarak marka değeri tespit edilir.

3.8. Konaklama İşletmeleri için Marka Değeri Yönteminin Uygulanması

Yöntemde öncelikle geçmiş beş yılın bilanço ve gelir tabloları kullanılarak gelecek 5 yılın nakit akımları hazırlanmıştır. Hazırlanan bu nakit akımları şirkete özgün ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti oranı kullanılarak ekonomik katma değer analizi (EVA) yapılır. Sektördeki hak bedeli oranları incelendiğinde, benzer oteller için %5 hak bedeli oranı kullanıldığı görülmüştür.

Marka gücü analizi Tablo 3.24’de görüldüğü şekilde uzmanlar tarafında hazırlanarak marka gücü skoru oluşturulmuştur (Ek 10 Marka Gücü Skoru).

Tablo 3.24 X Otel Ekonomik Katma Değer Analizi

	2017 (0)	2018 (1)	2019 (2)	2020 (3)	2021 (4)	2022 (5)
Net Satışlar (Bin \$)	42099	42520	42949	43377	43812	44248
(-) Falliyet Giderleri	31599	33000	34000	33050	33200	33000
FVÖK (Faiz ve vergi öncesi kar)	10500	9520	8949	10327	10612	11248
(-) Vergi (%20)	2100	1904	1790	2065	2122	2250
Vergi sonrası net faaliyet karı	8400	7616	7159	8262	8490	8998
Sabit sermaye	52000	44050	43900	41050	40500	40080
(-) Sermaye Maliyeti (%15 Sermaye Bedeli)	7800	6607,5	6585	6157,5	6075	6012
(=) EVA (Bin \$)	600	1009	574	2104	2415	2986

Tablo 3.25 Marka Gücü Skoru

Faktör	Değerlendirme kriteri	Skor
<i>Marka Sadakati</i>	Müşterilere yapılan sadakat anketi, turistik deneyim puanlama sitelerinde tavsiye oranı.	8
<i>Marka Bilinirliği</i>	Müşterilere yapılan bilinirlik anketi, tur operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması.	8
<i>Marka İmajı</i>	Müşterilere uygulanan imaj anketi. Sektör paydaşlarına uygulanan imaj anketi (Rakipler, çalışanlar, acenteciler vd.)	11
<i>Algılanan Kalite (Müşteri tatmini)</i>	Müşterilere uygulanan tatmin anketi, internetteki tatmin puanı ortalamaları.	11
<i>Pazar Payı</i>	Markanın sektördeki pazar payı.	5
<i>Fiyat Primi</i>	Markanın bulunduğu bölgelerdeki ortalama geceleme fiyatına kendi fiyatının oranı.	6
<i>Pazarlama Bütçesi</i>	Markanın pazarlama bütçesinin sektör ortalamalarına oranı.	8
<i>Hukuksal Koruma</i>	Markanın gerekli yasal korunma ile tescil edilip edilmediği.	3
<i>Uluslararası İmaj</i>	Markanın farklı ülkelerde bulunup bulunmaması durumu	0
<i>Pazarın Rekabet Yapısı</i>	Markanın rekabet ettiği segmentte rekabet yoğunluğunun uzmanlarca değerlendirilmesi.	2
Toplam		62

Tablo 3.26 X Otel Marka Değeri

EVA			1009	574	2104	2415	2986
(*) Hak bedeli oranı			5%	5%	5%	5%	5%
(=) Markalı kazançlar (Bin \$)			50	29	105	121	149
Marka iskonto oranı %10,2							
İskonto Kat Sayısı			1,10	1,21	1,34	1,47	1,63
İskonto edilmiş kazançlar			46	24	79	82	92
5. Yılda Toplam Değer		322					
Devam Eden Değer		1716					
Büyüme		2%					
Marka Değeri (Bin \$)		2038					

Marka gücü skoru 62 olan X markasının marka iskonto oranı %10,2 olarak ölçülmüştür (Haigh, 1994). Ekonomik katma değer analizi sonu elde edilen kazançlar hak bedeli oranı ile çarpılarak markalı kazançlar bulunur. Bulunan markalı kazançlar, markaya özel iskonto oranı ile bölünerek markaya özel iskonto edilmiş kazançlar hesaplanır. Hesaplanan kazançlar toplanarak gelecek 5 yıllık kazançların şimdiki değeri bulunur. Son olarak devam eden değer hesaplanarak toplanır ve marka değeri bulunur. Bu çalışmada yeni ortaya koyduğumuz marka değerlendirme yöntemine göre X otellerinin marka değeri 2,038 milyon dolar olarak tespit edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada Marka Değerleme konusunda örnek vaka yöntemi ile derinlemesine bir inceleme yapılmıştır. Marka değerleme konusu, içerisinde pazarlama, finans ve muhasebe bilim dallarını içeren multidisipliner bir konudur. Bu konuda yapılan çalışmalar genellikle pazarlama veya finans konularından birine odaklanarak diğer konuyu eksik bırakmıştır. Bu çalışmada bütüncül bir yaklaşım ile konu ele alınmıştır.

Güncel olarak kullanılan ellinin üzerinde ticari ve akademik marka değerleme yöntemi bulunmaktadır. Çalışmada bütün bu yöntemler detaylı bir şekilde anlatılamayacağından dolayı, marka değerleme konusunda en fazla bilinirliğe sahip ve metodolojisi hakkında bilgiye ulaşılabilir yöntemler detaylı incelenerek ve içlerinden seçilen üç tanesi ile Alanya bölgesinde faaliyetlerini sürdüren bir turizm markası üzerinde örnek değerleme çalışması yapılmıştır. Örnek vaka analizi neticesinde elde edilen tecrübelerle konaklama işletmelerine uygun yeni bir model geliştirilmiştir.

Vaka analizinde ilk olarak kullanılan Interbrand yöntemi konusunda en tanınan ve her sene yayınladığı marka değeri listeleri dikkatle incelenen bir şirkettir. Çalışmaya konu olan X markasının Interbrand yöntemine göre marka değeri 7,795 Milyon dolar olarak tespit edilmiştir. Interbrand yöntemi sektördeki diğer ticari yöntemlerle karşılaştırıldığında en gelişmiş ve karmaşık yöntemdir. Interbrand İskonto edilmiş nakit akımları yönteminde, öncelikle pazarı bölümlendirerek markanın her bir ayrı pazar bölümü için markanın getirilerini ve her ayrı bölümde tüketicinin zihnindeki yerini marka gücü analizi ile tespit etmektedir. Interbrand yöntemi, finansal açıdan en gelişmiş değerleme yaklaşımları olan iskonto edilmiş nakit akımları ve ekonomik katma değer analizi yöntemlerini kullanmaktadır. Yöntem marka riskini ölçtüğü marka gücü skoru ile markaya özgü iskonto oranı kullanarak hesaplamaktadır. Bu yöntem geçerlilik ve güvenilirlik bakımından oldukça güçlü bir yöntemdir. Yönteme, marka gücü skoru hesaplaması esnasında uzmanların kişisel fikirlerini kullanarak yöntemin objektifliğini zayıflattığı konusunda eleştiriler getirilmiştir (Coronas, 2002). Yöntem kendi içinde karmaşık birçok nitel ve nicel analizi içerdiği için uygulama maliyeti yüksek ve yöntemin bütün detayları bilinmediği için şeffaflığı zayıftır. Yöntem geçmiş ve geleceği kapsama açısından güçlü, finansal ve davranışsal açıdan güçlü bir yöntem olarak kullanılmaktadır.

Araştırmada ikinci olarak, Brand Finance Hak Bedeli yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle göre X markasının değeri 16,861 milyon dolar olarak ölçülmüştür. Brand Finance yöntemi, geçerlilik ve güvenilirlik açısından güçlü ama içerisinde Interbrand gibi kişisel

uzman görüşleri içerdiği için objektiflik konusunda normal bir karakteristik sergilemektedir. Yöntem, maliyet uygunluğu, şeffaflık ve uygulanabilirlik açısından normal özellikler sergilemektedir. Yöntemin geçmiş ve gelecek odaklılığı güçlü ve son olarak finansal ve davranışsal olarak güçlü bir yöntemdir. Hak bedeli yöntemine yapılan en büyük eleştiri, hak bedeli oranı belirlenirken uzmanların görüşlerinin basit bir yöntemle toplanıyor olmasıdır (Smith ve Parr, 2005).

Çalışmada son olarak akademik bir yöntem olan Hirose yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem Japonya Ticaret Bakanlığı için Prof. Hirose ve ekibi tarafından oluşturulmuş bir yöntemdir. Yöntem basit bir formüle dayalı, muhasebe verilerini kullanan bir yöntemdir. Bu yönteme göre X markasının değeri 27,6 milyon dolar olarak hesaplanmıştır. Yöntemin basit ve herkese açık bir formüle dayalı olması, yöntemin geçerliliğinin, güvenilirliğinin, objektifliğinin, maliyet uygunluğunun ve şeffaflığının güçlü olmasına yol açmaktadır. Uygulanabilirliğinin kolay olması akademik çalışmalarda karşımıza en çok yöntem olarak çıkmasına neden olmaktadır. Yöntem, geçmiş konusunda ortalama derecede kapsam sağlarken, geleceği kapsama bakımında zayıf kalmaktadır. Son olarak bu yöntemin kapsamı, finansal ve davranışsal açıdan çok zayıf kalmaktadır.

Çalışmada uyguladığımız yöntemler sonrası oluşturulacak yeni yöntem için, öncelikle turizm sektöründe davranışsal açıdan marka değeri ile ilgili akademik çalışmalar incelenerek, davranışsal açıdan yöntemin eksiksiz olması hedeflenmiştir. Akademik çalışmalardan alınan marka değeri boyutları sonrası marka değerlendirme sektöründe kullanılan marka gücü analizi faktörleri incelenerek yöntemin makro faktörleri de içermesi sağlanmıştır. Yöntem için hak bedeli yönteminin seçilmesiyle, turizm sektöründe kolay bir şekilde kıyaslanabilir rakamlara ulaşarak kullanım kolaylığı ve maliyet avantajı sağlamak hedeflenmiştir. Son olarak geliştirilen yöntemin unsurlarını detaylı bir şekilde açıklanarak, okuyucu tarafından kullanılması hedeflenmiştir. Oluşturulan yeni yöntemin sadece davranışsal unsurları (Marka gücü analizi), konaklama işletmelerinde uzun ve kısa vadeli pazarlama faaliyetlerinin performans ölçümünde bir araç olarak kullanılabilir. Yapılan marka gücü araştırması işletmelerin marka yönetiminde yol gösterici bir stratejik bir araç olarak kullanılabilir. Dönemsel olarak her sene yapılacak marka gücü analizleri şirketler için iyi bir pazarlama performans ölçüm aracı olarak kullanılabilir.

Marka Değerleme yöntemlerinin ana amacı aynı olmasına rağmen sonuçlar büyük farklılıklar göstermektedirler. Bu çalışmada yöntemler arası ilişkiyi ölçmek adına tanınırlığı en yüksek iki değerlendirme şirketinin (Interbrand ve Brand Finance) 2018 listelerinde bulunan marka değeri ve sıralamaları arasında korelasyon analizi yapılmış ve sonuç olarak Interbrand

ve Brand Finance yöntemleri arasında düşük seviyede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Marka değeri listeleri detaylı incelendiğinde, yöntemler arasında birçok tutarsızlığın olduğu görülmektedir. Örneğin Brand Finance, 2018 listesinde dünyanın en değerli markası 150 milyar dolarlık değeriyle Amazon olurken; Interbrand'e göre dünyanın en değerli markası 214 milyar dolarlık değeriyle Apple olmuştur. Amazon, Interbrand'in listesinde Google'da sonra 100 milyar dolarlık değeriyle üçüncü sıradadır. Marka değerlendirme listeleri arasında oluşan bu farkların altında birden fazla neden yattığı düşünülmektedir. Bunlardan en önemlisi marka değerlendirme konusunda herkesin mutabakata vardığı ve kabul ettiği bir yöntemin olmamasıdır. Almanya'da yapılan bir araştırmada, yöneticilerin %36'sı uygun bir yöntem bulamadıklarından dolayı marka değerlemesi yapmadıklarını söylenilmektedir (Salinas, 2011: 336).

Marka değerlendirme şirketlerinin yöntemlerini açık ve detaylı bir şekilde kamoyu ve akademik camia ile paylaşmamaları, bu yöntemlerin test edilebilirliği ve sorgulanabilirliği konusunda büyük bir eksiklik olarak görülmektedir. Marka değerlendirme şirketlerine yapılması gereken bir diğer eleştiri, bu şirketlerin büyük bir bölümünün marka değerlemesi yaptıkları şirketlere aynı zamanda marka yönetimi danışmanlığı hizmeti vermesidir. Bu durum şirket açısından çıkar çatışması olarak düşünülebilir. Danışmanlık hizmeti verdiği şirketin değerini düşük göstermemek veya olduğundan fazla göstermek olası bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada marka değerlendirme yöntemlerinin objektifliği büyük bir yara almaktadır. Bu konuda sektörün belki de ciddi adımlar atması gerekmektedir.

Marka değerlemenin en yaygın kullanıldığı ülkeler incelendiğinde, karşımıza Almanya ve Amerika çıkmaktadır. Özellikle Almanya'da yirminin üzerinde marka değerlendirme yönteminin kullanılıyor olması, ülkenin bu konuda ne kadar gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'de ise marka değeri aktifleştirilemediği için yaygın olarak kullanılmamaktadır. Muhasebe açısından bu eksiklik giderilirse, marka değerlemenin hem finansal bir araç olarak hem de pazarlama aracı olarak Türk şirketlerinin de yaygın olarak kullanacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda marka değerlendirme dünyasında en önemli konulardan biri de bu yöntemlerin standardizasyonudur (Salinas, 2011). Standardizasyon hakkında ilk çalışmalar bu metodları yoğun bir biçimde kullanan Almanya ve Avusturya'da yapılmıştır. Uluslararası Değerleme Standartları Komitesi, "Uluslararası Değerleme Rehberi Not.4" başlığı altında gayri maddi varlıkların değerlendirilmesi konusunda yayınladığı not içinde marka değerlemesi konusunda da maddelere yer vermiştir. Son olarak 2010 yılında yayınlanan ISO 10668 ile

marka değerlemesinin usulleri ve esasları hakkında standartlar getirilmeye çalışılmıştır. Bu konuda daha kapsamlı ve kapsayıcı adımlara gereksinim duyulmaktadır.

Marka değerlemesi yapılırken değerlendirme yapılan marka ile alakalı birçok farklı konuda veriye ve karşılaştırma yapabilmek için sektör ortalamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma esnasında bu konuda birçok zorlukla karşılaşmıştır. “*Büyük veri*” kavramının çok sık bir şekilde telaffuz edildiği bir çağda, turizm sektöründe bu verilerin sağlıklı bir şekilde işletme ve sektör düzeyinde tutulmadığı gözlemlenmiştir. Öncelikle verinin değerli bir kaynak olduğunu işletmelere benimseterek bu verilerin sağlıklı bir şekilde tutulmasını sağlamak ve daha sonra bu verileri işleyerek işletmeler, sektör ve ülke için değere dönüşmesine yardımcı olmak için akademisyenlere ve sektörel birliklere görev düşmektedir. Özellikle işletmelerin birlikte hareket etme ve bilgi paylaşımı konusunda büyük eksiklikleri olduğu çalışma esnasında tespit edilmiş, bu konuda yapılması gereken birçok proje olduğu düşünülmüştür. Araştırma esnasında sektör yöneticileri ile yapılan birebir görüşmelerde bu konuda herkesin aynı görüşte olduğu gözlemlenmiştir. Somut bir örnek vermek gerekirse, konaklama işletmelerinin doluluk oranları ve dönemsel ortalama fiyat bilgileri sektör profesyonelleri arasında paylaşımına açılırsa, işletmeler tur operatörleri ile anlaşma yaparken operatör temsilcisine karşı daha etkin bir anlaşma yapabilir.

Son olarak internetin hayata bu çapta müdahil olduğu bir çağda marka değerinin ölçümünde sosyal medyanın ve dijital unsurların marka değerinin içerisine dâhil edilmesi gerekmektedir. Sosyal medyada atılmış yanlış bir toplu mesajın, onlarca yıllık markaları yıkıcı bir tepkiyle alaşağı ettiği bir dönemde, değerli ve başarılı markaların sosyal mecralarda toplum ile kurmuş olduğu bağın marka değeri içine dâhil edilmesi gerekmektedir. Gelecekte bu konuda çalışmalar yapılarak, marka değerlendirme yöntemlerinin bu bağlamda çağın ihtiyaçlarına göre kendilerini geliştirmesi ve değiştirmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (1990). Brand extensions: The good, the bad, and the ugly. MIT Sloan Management Review, 31(4): 47.
- Aaker, D. (1991). Managing Brand Equity. FreePress, New York.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and market: California management review, 38(3).
- Aaker, D. A. (2010). Güçlü Markalar Yaratmak, (çev. E. Demir), Media Cat Kitapları.
- Aaker, D. A. ve Biel, A. L. (2013). Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brand: Psychology Pres:
- Aaker, D. A. ve Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extension: The Journal of Marketing, 27-41.
- Abeler, J., Wright, L. T. ve Pickton, D. (2004). Valuing Brands: A Critical Review of Brand Valuation Model: University of Gloucester Academy of Marketing Conference 2004.
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2003). Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri. Gazi Kitabevi.
- Akın, M. ve Avcılar, M. (2007). “Tüketici Temelli Marka Değeri Kavramı”, Pazarlama Dünyası Dergisi, 1: 39-46
- Alaloul, W., Liew, M. ve Zawawi, N. A. W. A. (2016). Identification of coordination factors affecting building projects performance. Alexandria Engineering Journal, 55(3): 2689-2698.
- Altunışık, R., Çoksun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Adapazarı.
- Ambler, T. (2003). Marketing and the bottom line: the marketing metrics to pump up cash flow. Pearson Education.
- Anantachart, S. (1998). A Theoretical Study of Brand Equity: Reconceptualizing and Measuring the Construct from an Individual Consumer Perspective, Doktora Tezi, University of Florida, USA: 17.
- Anson, W., Suchy, D. P. ve Ahya, C. (2005). Intellectual property valuation: A primer for identifying and determining value. American Bar Association.
- Arseven, A. (1993). Alan Araştırma Yöntemi, Gül Yayın Evi, Ankara.
- Arslanhan, S. ve Kurtsal, Y. (2010). Güney Kore inovasyondaki başarısını nelere borçlu? Türkiye için çıkarımlar. TEPAV Politika Notu.

- Austin, L. M. (2005). Benchmarking to economic value added: The case of Airways Corporation of New Zealand Limited. *Benchmarking: An International Journal*, 12(2): 138-150.
- Avcılar, M. Y. ve Varinli, İ. (2013). *Perakende Marka Değerinin Ölçümü ve Yapısal Eşitlik Modeli Uygulaması*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bahadur, K. ve Deb, B. C. (2013). Economic Value Added (EVA): A Better Performance Indicator-The Case Study of Square Pharmaceuticals Limited. *Journal of Business*, 34(2).
- Bailey, R. ve Ball, S. (2006). An exploration of the meanings of hotel brand equity. *The Service Industries Journal*, 26(1): 15-38.
- Bailey, I. W. ve Schechter, A. H. (1994). The corporation as brand: an identity dilemma. *Chief Executive-New York*, 42-42.
- Barwise, P., Higson, C., Likierman, A. ve Marsh, P. (1989). *Accounting for Brands*, London Business School and the Institute of Chartered Accountants in England and Wales: London, UK.
- Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G. ve Kasznik, R. (1998). Brand values and capital market valuation. *Review of accounting studies*, 3(1): 41-68.
- Bauer, H. H., Zimmermann, R., Klein-Bölting, U., Sander, B. ve Murad-Aga, T. (2001). *Brand Equity Review. Brand Equity Excellence*; 1.
- Best, R. J. (1974). An experiment in Delphi estimation in marketing decision making. *Journal of Marketing Research*, 448-452.
- Bilir, H. ve Kulalı, İ. (2014). İndirgenmiş Nakit Akış ve Göreceli Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2).
- Bill Xu, J. ve Chan, A. (2010). A conceptual framework of hotel experience and customer-based brand equity: Some research questions and implication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2): 174-193.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: building brand relationship: Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands, 113-124.
- Boos, M. (2003). *International transfer pricing: The valuation of intangible asset*: Kluwer Law International.
- Boulding, K. E. (1956). *The image: Knowledge in life and society* (Vol. 47). University of Michigan Press:
- Brand Finance (2008). *Brand Finance 500 Report*.
<http://brandfinance.com/images/upload/6.pdf>, erişim tarihi: 01.04.2017

- Brand Finance (2015). Brand Finance 500 Report. <https://www.rankingthebrand.com/PDF/Brand%20Finance%20Global%20500%202015.pdf>, erişim tarihi: 01.04.2017
- Callarisa, L., García, J., Cardiff, J. ve Roshchina, A. (2012). Harnessing social media platforms to measure customer-based hotel brand equity. *Tourism Management Perspectives*, 4: 73-79.
- Carter, T. ve Diro Ejara, D. (2008). Value innovation management and discounted cash flow. *Management decision*, 46(1): 58-76.
- Christodoulides, G. ve De Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: A literature review. *International journal of research in marketing*, 52(1): 43-66.
- Conchar, M. P., Crask, M. R. ve Zinkhan, G. M. (2005). Market valuation models of the effect of advertising and promotional spending: a review and meta-analysis: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4): 445-460.
- Collings, P. (2010) 'Measuring Brand Value', Sagacite, <http://www.slideshare.net/pjcollings/measuring-brand-value-patrick-collings>, erişim tarihi: 12.10.2017
- Collings, R. (2003). Behind the brand: is business socially responsible?. *Consumer Policy Review*, 13(5): 159-165.
- Coronas, M. T. T. (2002). La valoración de marca: Gestión 2000.
- Cravens, K. ve Guilding, C. (1999). Strategic brandvaluation: a crossfunctional perspective. *BusinessHorizons*, 42(4): 53-54.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2015). Karma yöntem araştırmaları: Tasarımı ve yürütülmesi. Anı.
- Cronin Jr, J. J. ve Taylor, A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Çabuk Nakıboğlu, B. ve Canoğlu, C. (2013). Algılanan Otel İmajı ve Hizmet Kalitesi ile Tekrar Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişkiler, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1): 96-108.
- Çakıcı, C. (2008). Ekonomik katma değer (EVA) yaklaşımı. Beta Basım Yayın. Ankara.
- Çakırer, M. A. (2013). Marka yönetimi ve marka stratejileri. Ekin Yayınevi.
- Dalkey, N., Brown, B. ve Cochran, (1970). The delphi method, IV: Effect of percentile feedback and feed-in of relevant facts (No. RM-6118-PR). Rand corp santa monica calif.

- Dall'Olmo Riley, F. ve De Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2): 137-150.
- Dawar, N. ve Parker, P. (1994). Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 81-95.
- Davcik, N. (2013). An empirical investigation of brand equity: drivers and their consequence: *British Food Journal*, 115(9): 1342-1360.
- Davidson, H. (2012). *Offensive Marketing*. Routledge.
- Davis, J., Karag zel, T., Basat, O., Kuruo lu, A., Aydeniz, L., Altay, H. A. ve Kahya, M. (2011). *Rekabetçi ba arı: markala ma nasıl de er katar?*. Brand Age Yayınları.
- Day, J. W. (2008), "Theme: CashFlow",
http://www.reallifeaccounting.com/pubs/article_theme_cash_flow.pdf, eri im tarihi: 10.10.2018
- De Chernatony, L. (1993a). "New directions – understanding the dynamics of brands as molecules", *Admap*: 21-3.
- De Chernatony, L. (1993b). "Categorizing brands: evolutionary processes underpinned by two key dimensions", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9: 173-88
- De Chernatony, L. ve Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretation: *Journal of Marketing Management*, 14(5): 417-443.
- Devellio lu, F. ve L gat, O. T. A. (1993). *Aydın Kitabevi Yay., 13. Baskı, Ankara.*
- Dicken, P. (2007). Global shift. Mapping the changing contours of the world economy: 777–779.
- Dikmen, B. (2017). Vergi Kanununa Göre Marka De erlemesi. *Vergi Dünyası*, 36(431): 21-31.
- Dobni, D. ve Zinkhan, G. M. (1990). In search of brand image: A foundation analysis: *ACR North American Advance*:
- Duncan, T. ve Moriarty, E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationship: *The Journal of marketing*, 1-13.
- Durukan, T. ve Kartal, C. (2008). Küresel   letmelerin Marka De erlemesine Yönelik Kavramsal Bir  alı ma.
- Elliot, R. ve Percy, L. (2007). *Strategic brand management*. Oxford University Press, New York.
- Engin, H. B. (2016). Markalaşma kavramı çerçevesinde marka ederi. * neri dergisi*, 12(46): 277-294.

- Ertuğrul, M. (2009). Değere Dayalı Performans Ölçüsü Olarak Ekonomik Katma Değerin Kuramsal Temelleri: Dünya’da Ve Türkiye’de Uygulamaları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2009): 207-218.
- Estrada, J. (2011). The Three-Factor Model: A Practitioner's Guide. Journal of Applied Corporate Finance, 23(2): 77-84.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. Marketing research, 1(3).
- Fernandez, P. (2001). Valuation of brands and intellectual capital. <http://ssrn.com/abstract=270688>.
- Fernandez, P. (2007). Valuing companies by cash flow discounting: ten methods and nine theories. Managerial Finance, 33(11): 853-876.
- Ford, K. (2005). Brands laid bare: Using market research for evidence-based brand management. John Wiley ve Son:
- François, P. ve MacLachlan, D. L. (1995). Ecological validation of alternative customer-based brand strength measure: International Journal of Research in Marketing, 12(4): 321-332.
- Friedman, T. L. (2006). Dünya düzdür: 21. yüzyılın kısa tarihi. (çev. L. Cinemre), Boyner Yayınları, İstanbul.
- Gabbott, M. ve Jevons, C. (2009). Brand community in search of theory: An endless spiral of ambiguity. Marketing Theory, 9(1): 119-122.
- Gider, Zeynullah (2008). Marka Değeri. Vergi Dünyası, 25(350).
- Gordon, T. J. (1994). The Delphi method. AC/UNU Millennium Project, Futures research methodology. Retrieved November, 23, 2007.
- Grossman, G. (1994). Carefully crafted identity can build brand equity. The Public Relations Journal, 50(8): 18.
- Günther, T. Ve Kriegbaum-Kling, C. (2001). Brand valuation and control: an empirical study. Schmalenbach Business Review, 53(4): 263-294.
- Gökçen, G. (2004). Ekonomik Katma Değer (EVA). Muhasebe Ve Finansman Dergisi, Ekim, 105-109.
- Gürbüz ve Şahin, F. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara (s. 271).
- Gürbüz, A. O. ve Ergincan, Y. (2004). Kurumsal yönetim: Türkiye'deki durumu ve geliştirilmesine yönelik öneriler. Literatür Yayınları. İstanbul.
- Haigh, D. (1997). Accounting and forecasting for brand: Brand Valuation. London: Premier Books, 35-42.

- Haigh, D. (1999). Understanding the financial value of brand: European Association of Advertising Agencies Raporu.
- Haigh, D. (2000). Brand valuation: Measuring and leveraging your brand. Institute of Canadian Advertising.
- Haigh, D. (2003). An introduction to brand equity—How to understand and appreciate brand value and the economic impact of brand investment. *Interactive Marketing*, 5(1): 21-32.
- Haigh, D. ve İlgüner, M. (2012). Marka değeri. Markating Yayınları. İstanbul.
- Halsey, W. D. ve Friedman, E. (1984). *Collier's Encyclopedia*, 20.
- Hawkins, J. M. ve Allen, R. E. (Ed:). (1991). *The Oxford Encyclopedic English Dictionary*. Oxford University Press, USA.
- Hirose, Y. (2002). Thereport of thecommittee on brandvaluation. TheMinistry of Economy, TradeandIndustry of theGovernment of Japan, <https://tr.scribd.com/document/52587783/brandvalue-Japan-good>, erişim tarihi: 08.05.2018
- Hitchner, J. R. (2010). *Financial Valuation,+ Website: Applications and Models (Vol. 545)*. John Wiley ve Son.
- Hollis, N. (2008). *The global brand: How to create and develop lasting brand value in the world market*. Macmillan.
- Hsu, C. H., Oh, H., ve Assaf, A. G. (2012). A customer-basedbrandequity model forupscalehotel: *Journal of Travel Research*, 51(1): 81-93.
- Hüner Ş. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Ildır, A. (2005). Marka Değerlemesi ve Marka Değerinin Bilançolarda Gösterilmesi. *Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi*, 5(14): 39-45.
- ISO-10668, 2010. Brand valuation. Requirements for monetary brand valuation. <https://www.iso.org/standard/46032.html>. erişim tarihi: 04.08.2017
- IVSC-GN4, (2003). International Valuation Guidance Note No.4.<http://www.romacor.ro/legislatie/18-gn4.pdf>, erişim tarihi: 04.08.2017
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (Vol. 5).*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kapferer, J. N. (1992). *Strategic brand management. New Approaches to*. Kogan Page. London.
- Kapferer, J. N. (1997). Managing luxury brand: *Journal of brand management*, 4(4): 251-259.

- Kapferer, J. N. (2012). The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking. Kogan page publisher:
- Kaya, Y. (2002). Marka Değerleme Metotları ve Bu Metotların Kullanımında Sermaye Piyasası Mevzuatı Açısından Çıkabilecek Sorunlar. Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. the Journal of Marketing, 1-22.
- Keller, K. L. (1998). Strategic brand management. Pearson Education.
- Keller, K. L. (2003a). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. Journal of consumer research, 29(4): 595-600.
- Keller, K. L. (2003b). Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. ve Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future prioritie: Marketing science, 25(6): 740-759.
- Keller, K. L., Apéria, T. ve Georgson, M. (2008). Strategic brand management: A European perspective. Pearson Education.
- Kerin, R. A. ve Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies. Journal of the Academy of Marketing Science, 26(4): 260.
- Kim, W. G. ve Kim, H. B. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45(2): 115-131.
- Kim, W. G., Jin-Sun, B. ve Kim, H. J. (2008). Multi dimensional customer-based brand equity and its consequences in mid priced hotel: Journal of Hospitality & Tourism Research, 32(2): 235-254.
- Kimpakorn, N. Ve Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. Journal of Services Marketing, 24(5): 378-388.
- Klute, S. (2006). Brand equity. Controlling, 18(4-5): 259-260.
- Koçdar, S. ve Aydın, H. (2013). Açık ve Uzaktan Öğrenme Araştırmalarında Delfi Tekniğinin Kullanımı. Anadolu University Journal of Social Sciences, 13(3).
- Koller, T., Goedhart, M. ve Wessels, D. (2010). Valuation: measuring and managing the value of companies (Vol. 499). John Wiley and Son.
- Kotler, P. (1997). Marketing management, 7th. Printice Hall. New York.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1999). Marketing principle: Parsaian, Ali, Tehran, Adabestan Jahan e Nou publication, 1389.

- Kotler, P. ve Keller, K. (1988). *Marketing management*, 12. Pearson. London.
- Kriegbaum, C. (1998). Valuation of Brands-A Critical Comparison of Different Methods (No. 13/98). *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*.
- Kruschwitz, L. ve Löffler, A. (2006). *Discounted cashflow: a theory of the valuation of firms*. John Wiley & Son.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity 1. *Personnel psychology*, 28(4): 563-575.
- Lee, Y. L. ve Hing, N. (1995). Measuring quality in restaurant operations: an application of the SERVQUAL instrument. *International Journal of Hospitality Management*, 14(3-4): 293-310.
- Levine, J. M. ve Hogg, M. A. (2010). *Encyclopedia of group processes and inter group relations* (Vol. 1). Sage.
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. Routledge. London.
- Linstone, H. A. Ve Turoff, M. (Ed.). (1975). *The delphi method* (pp. 3-12). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Low, G. ve Lamb Jr, C. W. (2000). The measurement and dimensionality of brand association: *Journal of Product ve Brand Management*, 9(6): 350-370.
- McDonald, M. H., De Chernatony, L. ve Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands-Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4): 335-352.
- Madden, T. J., Fehle, F. ve Fournier, (2006). Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2): 224-235
- Marston, F., Harris, R. ve Crawford, P. (1992). Risk and Return in Equity Markets: Evidence Using Financial Analysts' Forecast: *Handbook of Security Analysts' Forecasting and Asset Allocation*, J. Guerard and M. Gultekin (ed.), Greenwich, CT, JAI Press, forthcoming.
- Mick, D. G. (2007). The end (s) of marketing and the neglect of moral responsibility by the American Marketing Association. *Journal of Public Policy ve Marketing*, 26(2): 289-292.
- Millward Brown Optimor (2006) BRANDZTM TOP 100 Power Brands, <http://www.ft.com/cms/4683957a-c0a7-11da-9419-0000779e2340.pdf> erişim tarihi: 20.09.2016

- Millward Brown Optimor (2007) BrandZ TM Top 100 Most Powerful Brand:<http://www.millwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ2007-RankingReport.pdf> erişim tarihi: 20.09.2016
- Millward Brown Optimor (2015) BRANDZ TM TOP 100 Power Brands 2015, https://www.millwardbrown.com/BrandZ/2015/Global/2015_BrandZ_Top100_Report.pdf erişim tarihi: 05.04.2017
- Motameni, R. ve Shahrokhi, M. (1998). Brand equity valuation: a global perspective. *Journal of product ve brand management*, 7(4): 275-290.
- Mulgrave, N. W. ve Ducanis, A. J. (1975). Propensity to change responses in a Delphi round as a function of dogmatism in: Linstone and Turoff (Ed.) *The Delphi method: techniques and application*: Massachusetts Reading: Addison-Wesley.
- Myers, C. A. (2003). Managing brand equity: a look at the impact of attribute: *Journal of product ve brand management*, 12(1): 39-51
- Myers, L. ve Sirois, M. J. (2004). Spearman correlation coefficients, differences between. *Encyclopedia of statistical sciences*, 12.
- Nam, J., Ekinci, Y. ve Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3): 1009-1030.
- Nişanyan, S. (2002). *Sözlerin soyağacı. Çağdaş Türkçenin Etimolojik Sözlüğü*, Adam Yayınları, İstanbul.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Park, C. ve Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of marketing research*, 271-288
- Parker, R. H. (1968). Discounted cash flow in historical perspective. *Journal of Accounting Research*, 58-71.
- Paswan, A. K., Guzmán, F. Ve Blankson, C. (2012). Business to business governance structure and marketing strategy. *Industrial Marketing Management*, 41(6): 908-918.
- Paugam, L., André, P., Philippe, H. ve Harfouche, R. (2016). *Brand Valuation*. Routledge. New York.
- Perrier, R. (Ed.). (1997). *Brand valuation*. Premier Book, London.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. FreePress, New York.

- Raggio, R. D. ve Leone, R. P. (2007). The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand Management*, 14(5): 380-395.
- Reilly, R. F. ve Schweih, R. P. (1999). *Valuing İntangible Asset*: McGraw Hill Professional, New York.
- Rocha, M. (2012). *Brand Valuation. A Versatile Strategic Tool for business*, Interbrand.
- Rocha, M. (2014). *Financial applications for brand valuation*. Report, Interbrand.
- Roll, M. (2015). Asian brand strategy. In *Asian Brand Strategy (Revised and Updated)* (pp. 107-140). Palgrave Macmillan, London.
- Roll, M. (2011) *Asya'da Marka Stratejisi*, Brandage Yayınları, İstanbul.
- Rowe, G. ve Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysi: *International journal of forecasting*, 15(4): 353-375.
- Sak, G. (2012). Çok Alâmetler Belirdi: Türkiye Sanayisizleşiyor. *TEPAV*, 26, 1357213303-8.
- Salinas, G. (2011). *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and application*: John Wiley ve Son, New York.
- Salinas, G. ve Ambler, T. (2009). A taxonomy of brandvaluationpractice: Methodologies and purpose: *Journal of Brand Management*, 17(1): 39-61.
- Sandner, P. (2010). *TheValuation of İntangibleAssets: An Exploration of Patent andTrademarkPortfolio*: SpringerScienceve Business Media.
- Saunders, M., Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009). *Research methods for business student*: Pearson Education.
- Scheibe, M., Skutsch, M., Schofer, J., Linstone, H. ve Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and application*:
- Schwyz, P. (2015a). *How Accurate are the Brand Value Rankings?* .White Paper. <https://www.markable.net/files/How-Accurate-are-the-Brand-Value-Ranking:pdf> erişim tarihi: 15.01.2017
- Schwyz, P. (2015b). *Brand Value Rankings –Are They Blessing or Curse?* .White Paper. https://www.markable.net/files/brand_value_rankings_are_they_blessing_or_curse.pdf erişim tarihi: 15.01.2017
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., Gunalan, S. (2001). A conceptual stüdy on brandvaluation. *Journal of productvebrand Management*, 10(4): 243-256.
- Simon, C. J. ve Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing science*, 12(1): 28-52.

- Shocker, A. D. ve Weitz, B. (1988). A perspective on brand equity principles and issue: Report, (88-104): 2-4.
- Slattery, P. (2008). The Otus theory of hotel demand and supply, *Int. J. Hospitality Manage.*
- Smith, G. V. (1997). *Trademark Valuation*. John Wiley ve Son, New York.
- Smith, G. V. Ve Parr, R. L. (2000). *Valuation of intellectualpropertyandintangibleassets* (Vol. 13). Wiley. New York.
- Smith, G. V. ve Parr, R. L. (2005). *Intellectual Property: Valuation. Exploitation, and Infringement Damag-es*, John Wiley ve Sons, New Jersey.
- Soto, T. (2008). *Methods for Assessing Brand Value: A Comparison between the Interbrand Model and the BBDO s Brand Equity Evaluator model*. diplom. de.
- Srinivasan, V., Park, C. ve Chang, D. R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brand equity and its source: *Management Science*, 51(9): 1433-1448.
- Smith, G. V. ve Parr, R. L. (2005). *IntellectualProperty: Valuation. Exploitation, andInfringement Damages*, John Wiley ve Sons, New Jersey.
- Srinivasan, V., Park, C. Ve Chang, D. R. (2005). An approach to the measurement, analysis, and prediction of brandequity and its source: *Management Science*, 51(9): 1433-1448.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage, New York.
- Stern, J. ve Stewart, B. ve Chew, D. (1998). The EVA Financial Management System. *Journal of Applied Corporate Finance*. 8. 10.1111/j.1745-6622.1995.tb00285.x.
- Solomon, M. R. (2009). *Marketing: Real people, real decision*: Pearson Education.
- Şehirali, F. H. (1998). *Patent hakkının korunması*. Turhan Kitabevi Yayınları.
- Sözlük, T. (1983). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. C, 1, C2.
- Sözlük, T. (2009). *Türk Dil Kurumu Yayını*, Ankara.
- Toksarı, M. ve İnal, M. E. (2012). *Tüketici temelli marka değerinin ölçümü. İdeal Kültür Yayıncılık*. İstanbul.
- Tollington, T. (1999). The brand accounting side-show. *Journal of Product veBrand Management*, 8(3): 204-218.
- Üngüren, E. ve Koç, T. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5(2): 124-144.
- Üreten, A. ve Ercan, M. K. (2000). *Firma değerinin tespiti ve yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Üzümcü, N. (2016). Türkiye'ye Gelen Yabancı Turistlerin Gelir Düzeyi Kümelerinin Yıllara Göre Değişimi, *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 17(1): 27-37.
- Veneziano, L. (1997). A method for quantifying content validity of health-related questionnaire: *American Journal of Health Behavior*, 21(1): 67-70.

- Washburn, J. H. ve Plank, R. E. (2002). Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1): 46-62.
- Werner, M., Ribbing, J. ve Olsson, K. O. (2003). The discounted cash flow approach to firm valuation. Göteborg Üniversitesi YL Tezi.
- Williams, P. L. ve Webb, C. (1994). The Delphi technique: a methodological discussion. *Journal of advanced nursing*, 19(1): 180-186.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9): 662-669.
- Yalçın, H. (2014). Şirket Değerlemesi: Teori ve Uygulama. Crowe Horwarth. İstanbul.
- Yelgen, E. (2016). İşletme Birleşmeleri ve Satın Alma İşlemlerinde Şirket Değerleme Yaklaşımlarının Etkinliğinin Karşılaştırmalı İncelenmesi: Konaklama Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, B. (2015). Marka Değerinin Bilançodaki Yeri Ve Türkiye Muhasebe Standardı 38'e Göre Marka Muhasebesi. *Maliye Ve Finans Yazıları*, 1(97): 9-37.
- Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Yildirim, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1): 1-14.
- Yoo, B., Donthu, N. ve Lee, D. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the academy of marketing science*, 28(2): 195-211.
- Young, D., O'byrne, F., Young, D., Young, A. ve O'Byrne, S. (2000). EVA and value-based management. McGraw-Hill Professional Publishing.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek geliştirme çalışmalarında kapsam geçerliği için kapsam geçerlik indekslerinin kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, 1: 771-774.
- Zimmermann, R., Klein-Bölting, U., Sander, B. ve Murad-Aga, T. (2001). Brand Equity Excellence. BBDO Group Company (Hrsg.): Brand Equity Review, 1.
- Zimmermann, R., Klein-Bölting, U., Sander, B., ve Murad-Aga, T. (2002). Brand Equity Evaluator. BBDO Group Germany, 6-32.
- Zimmermann, R., Klein-Bölting, U., Sander, B. ve Murad-Aga, T. (2004). Brand Equity Drivers Modell. BBDO Consulting.
- Zintzmeyer, I. ve Lux, A. (2007), If you can't measure it, you can't manage it. Analysing the brand's strategic driver:

http://bestbrand.by/download_files/interbrand_brandconference_070924.pdf erişim tarihi: 05.07.2016 :3.

Zintzmeyer, I. (2011). Lux (2005), Have value and be value. The brand rating of Interbrand.

İnternet Kaynakları

<https://www.cnnturk.com/fotogaleri/ekonomi/sirketler/turklerin-aldigi-yabanci-sirketler?page=8>, (erişim tarihi: 10.02.2017)

<https://www.interbrand.com/about/>, erişim tarihi: 03.05.2017

<https://www.bloomberght.com/haberler/haber/2159023-yildiz-holding-godiva-japonya-yi-satiyor-iddias>

http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514, erişim tarihi: 01.015.2017).

http://www.radikal.com.tr/ekonomi/turkiyenin_en_eski_aile_sirketi_237_yasinda-1208727,

[https://media.turuz.com/Dictionary/2011/0143-Etimolojik_turkce_sozluk-\(kelime-koken\)\(3.819KB\).pdf](https://media.turuz.com/Dictionary/2011/0143-Etimolojik_turkce_sozluk-(kelime-koken)(3.819KB).pdf)

http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=288514, erişim tarihi: 01.015.2017).

http://www.wipo.int/treaties/en/ShowResult.jsp?treaty_id=2, erişim tarihi: 01.015.2017).

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/03/20130330-11.htm>; erişim tarihi: 01.02.2016).

www.bbdo.com; erişim tarihi: 01.02.2017

<http://brandfinance.com/services/>; erişim tarihi: 05.04.2017

<http://www.wpp.com/wpp/about/wppataglace/>, erişim tarihi: 12.07.2016

<http://www.millwardbrown.com/mb-global/who-we-are>, erişim tarihi: 12.07.2016

<http://www.samsung.com/us/aboutsamsung>, erişim tarih: 15.11.217

<http://www.vestelyatirimciiliskileri.com/finansal-bilgiler/yillik-faaliyet-raporlari.aspx>, erişim tarih: 15.11.217

<http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2008/>, erişim tarihi: 10.05.2018

<http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-global-500-2018/>, erişim tarihi: 10.05.2018

<http://www.otusco.com/Otus%20Hotel%20Analyst%20Hotel%20resort:pdf>

<http://www.tuyed.org.tr/ekin-gurubu-tuerkiyenin-en-bueyuek-25-otel-zincirini-belirledi/> erişim tarihi: 05.02.2017

<https://www.turizmguncel.com/haber/aktob-arastirdi-iste-turkiye'de-en-fazla-gelisen-yerli-otel-zincirleri-h20313.html>, erişim tarihi: 05.02.2017

<https://www.turizmgazetesi.com/new.aspx?id=68136>., erişim tarihi: 05.02.2017

EK 1– MARKA DEĞERLEME YÖNTEMLERİ LİSTESİ

Yöntem Sahibi Şirket	Kaynak
AbsoluteBRAND	www.absolutebrand.com
AC Nielsen	Zimmermann et al.
American Appraisal	www.american-appraisal.com
Appraisal Economics	http://appraisaleconomic.com/
AUS Consultants	www.ausinc.com
Baruch Lev	Hoffmann
BBDO Consulting	Zimmermann vd
Beacon Valuation Group	http://www.beaconval.com/
Bradley Elms Consultants	www.bradleygroup.com.au
Brand Finance	www.brandfinance.com
Brand Metrics	www.brandmetric.com
BrandEconomics	www.brandecon.com
Brandient	www.brandient.com
BrandSync	http://www.brandsync.com/
Chicago Partners	www.chipar.com
Conсор	Zimmermann vd
Corebrand	Callaman, Corebrand, www.corebrand.com
Damodaran	Fernández
Deloitte	Carson
Equilibrium Consulting	www.equilibriumconsulting.com
Ernst & Young	http://www.ey.com/global/content.nsf/India/Val_Brand_Valuation_Techniques; http://www.hinduonnet.com/thehindu/holnus/006200711282132.htm
FutureBrand	Fernández; www.futurebrand.com
GfK	Sattler vd.; Mussler vd.
Gravitas Partners	www.gravitas-partner.com
Herp	Zimmermann vd.
Houlihan Advisors	Fernandez
Icon Brand Navigation Inflexion Point	Zimmermann vd. http://www.ip-strategy.com/
Intangible Business	www.intangiblebusines.com
InteCap, Inc.	www.intecap.com
Interbrand	Haigh
IPMetrics	www.ipmetric.cc
Kern x-times model	Zimmermann et al.
KLM, Inc.	http://www.klminc.com/brand_valuation/bvservice.html
KPMG	Piper and Stevenson
Mentor Group	www.mentorgroupinc.com
Millward Brown Optimor	Financial Times

Mintz & Partners	www.mintzca.com
Morar Consulting	http://www.morarconsulting.com/BrandValuationFramework.php
MR Valuation Consulting	www.mrvaluation.com
Predictiv	www.predictiv.net
Prophet	Kumar ve Hansted Vlomqvist; www.prophet.com
PwC	Sattler et al.
Repenn	Zimmermann vd.
Sander	Zimmermann vd.
Semion	Zimmermann vd.
TATA Economic Consultancy Services	http://www.tecsglobal.com/sitehtm/product.htm
Trout & Partners	AASB
Valuation Consulting	www.valuation-consulting.co.uk
Villafañe & Asociados	Rivilla
Vivaldi Partners	www.vivaldipartner.com
Willamette Management Associates	Reilly and Schweihs; http://www.willamette.com/

Kaynak: Salinas, G. ve Ambler, T. (2009). A taxonomy of brand valuation practice: Methodologies and purpose: *Journal of Brand Management*, 17(1): 51-54.

EK 2- LİTERATÜR TARAMASI İÇİN ATILAN ŞABLON ELEKTRONİK POSTA ÖRNEKLERİ

Dear Executive;

I am both researcher and a PhD student at Akdeniz University (Turkey). As a part of my PhD thesis, I am working on “brand valuation in tourism industry”. I have already used available materials about Interbrand from your web page and established book: First, I would like to get your permission for using your method with proper reference: Secondly, I would like to ask any other material about theory and implementation of your method rather than I can find on web.

Thanks a lot for your effort.

Dear [Mike](#)

I am a research assistant at Tourism and Trade department Akdeniz University /Turkey, Antalya). Recently, I am working on my PhD thesis about measuring the brand value in hotel industry. In this study, I would like to use Interbrand brand valuation model, compare, and contrast the model with Brand Finance model.

I am trying to do valuation by using available reports that you have written and the book published by Interbrand but there are missing points that I need to clarify. I would like to ask you few questions about these missing points if you have time:

1) At 3rd stage (Role of brand index- 8 factor) of valuation process, I am planning to measure Role of brand by using tourism industry (hotel managers, travel agency professionals) experts that score the brand 8 (Quality, innovation, design, value, reliability etc.) factors Interbrand RBI.

Do you think this is right approach for Interbrand approach?

Is there any different factor for service industry?

Is my method of doing RBI relevant with Interbrand model?

Last but not the least, is there a tourism industry average for RBI that you can share with me ?

2) At 4th stage (Brand Strength Analysis) mainly I couldn't figure out how to measure it?

I think I can make questionnaire customers but I don't find any detailed info about this stage?

Can you give more details about this stage how to measure it?

3) I couldn't find any valuation process example on internet so I would like to ask you, is there any file or book that I can buy or you can share out your valuation process example that I can use for academic thesis with proper reference.

EK 3- MARKA DEĞERLEMESİ ÇALIŞMASI MÜLAKAT SORULARI

Pazarlama Verileri:

- *X otellerinin tahmini tekrar müşteri oranı.
 - * Son 3 yılın ortalama tahmini (Mayıs –ekim) doluluk oranları.
 - *Sahip olunan yeşil yıldız, ISO gibi kalite belgeleri.
 - *Ortalama tahmini oran olarak reklamasyon yüzdesi.
 - *Yüzde olarak tahmini tanıtım bütçesi. (Toplam gider içinde yüzde). Bu bütçe ile yapılan faaliyetler (Fuar, İnternet SEO vb..)
 - * X'nin direkt (internet, call center, kapı müşteri) ve en direkt (acente, tur operatörü) müşteri oranları. (Sadece yüzdesel olarak tahmini)
 - *X markasının tescil yılı, bu isim, logo ve buna ait diğer bilgiler nasıl hazırlandı, bir ajans ile çalışma yapıldı mı? Yönetimin aldığı kararlarda markanın geleceği ve itibarı odak noktası mı?
 - *Reklam bütçesi
- İnsan Kaynakları
- * Tahmini personel devir hızı.
- Genel Bilgiler
- *Otelin ve grubun tarihçesi
 - *Çalışsan Sayısı
 - *Oda sayıları
 - *Rakipler
 - *Grubun güçlü ve zayıf yanları
 - *Tekrar müşteri oranı

EK 4 – DELFI YÖNTEMİ 1. TUR SORULARI

Sayın Katılımcı;

“Konaklama işletmelerinde marka değerlemesi örneği” adlı doktora çalışmamda kullanılmak üzere bazı konularda uzmanların bilgilerine başvurmak için size ulaşmış bulunmaktayım. Ülkemizde hemen hemen bütün sektörlerde yaşanan markalaşma sorunlarının çözülmesi başarılı marka yönetiminden geçmektedir. Marka yönetiminin en önemli parçalarından bir tanesi marka değerlemesi yapılmasıdır.

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde uluslararası marka değerlendirme yöntemleri olan Interbrand, Brand Finance ve Hirose yöntemleri kullanılarak

örnek bir değerlendirme yapılması hedeflenmiştir. Sizden istediğimiz bu yöntemlerin turizm sektöründe uygulaması esnasında karşımıza çıkan problemleri beraberce çözmeye yardımcı olmanızdır. Uzman görüşleri delfi yöntemi kullanılarak toplanılacaktır. Delfi yöntemi; karmaşık bir problemin çözümü için bir grup uzman arasında oluşturulan ve problemin etkin bir biçimde bütüncül olarak çözümünü sağlayan grup iletişimi sürecidir. Bu yöntemde uzman görüşleri birbirinden habersiz şekilde ve topluluk arasında mutabakat sağlanıncaya kadar turlar halinde yapılır. Genel görüşlerinizi alacağımız 1. turda 2 ana konuda sizlere başvurmaktayız. Her kısımda konu ile alakalı kısa bir bilgi ve size soracağımız araştırmaya sorusu bulunmaktadır.

Marka değeri konusunda otorite bir akademisyen olan Aaker marka değerini “ şirketlerin üretmiş oldukları ürüne veya hizmete kendi marka adının veya sembolünün ekleniş olduğu değerler seti” genel olarak tanımlamıştır; daha detaylı yaptığı bir tanımda “ Bir ürün ya da hizmet tarafından bir firmaya ve/veya o firmanın müşterilerine sağlanan değeri arttıran (ya da azaltan), bir markanın ismine ve sembolüne bağlı aktif ve pasif varlıklar (yükümlülükler) topluluğudur” şeklinde ifade etmektedir.

Marka değeri birçok marka danışmanlık şirketi, reklam ajansı, akademisyen ve marka uzmanı tarafından ellinin üzerinde farklı yöntemle yapılmaktadır. Bu çalışmada, özellikle uluslararası bilinirliği ve kabulü yüksek olan Interbrand, Brand Finance ve Hirose yöntemleri kullanılarak vaka üzerinde marka değerlemesi yapılacaktır. Üç konuda sizlerin bilgisine başvurulmaktadır. Bu üç konuda öncelikle kısa bir bilgi verilerek sorular sorulacaktır. Verilen bilgilerde anlaşılmayan noktalar olursa bağlantı kurmaktan lütfen çekinmeyiniz.

Mehmet BAYIRLI - Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Doktora Öğrencisi Prof. Dr. Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ - Tez Danışmanı

Bölüm

Interbrand modeli Birleşik Krallık menşeli bir model olarak J. Murphy tarafından London Business School ile ortaklaşa ilk olarak 1988 yılında üretilmiş bir yöntemdir. Interbrand yöntemi markalara danışmanlık veren Interbrand firması tarafından kullanılmakta ve her sene dünya çapında “En değerli 100 marka” listesi firma tarafından yayınlanmaktadır. Interbrand firması 1974 yılında kurulmuş, dünyanın 27 farklı ülkesinde 33 ofisi ile tüm dünyada hizmet

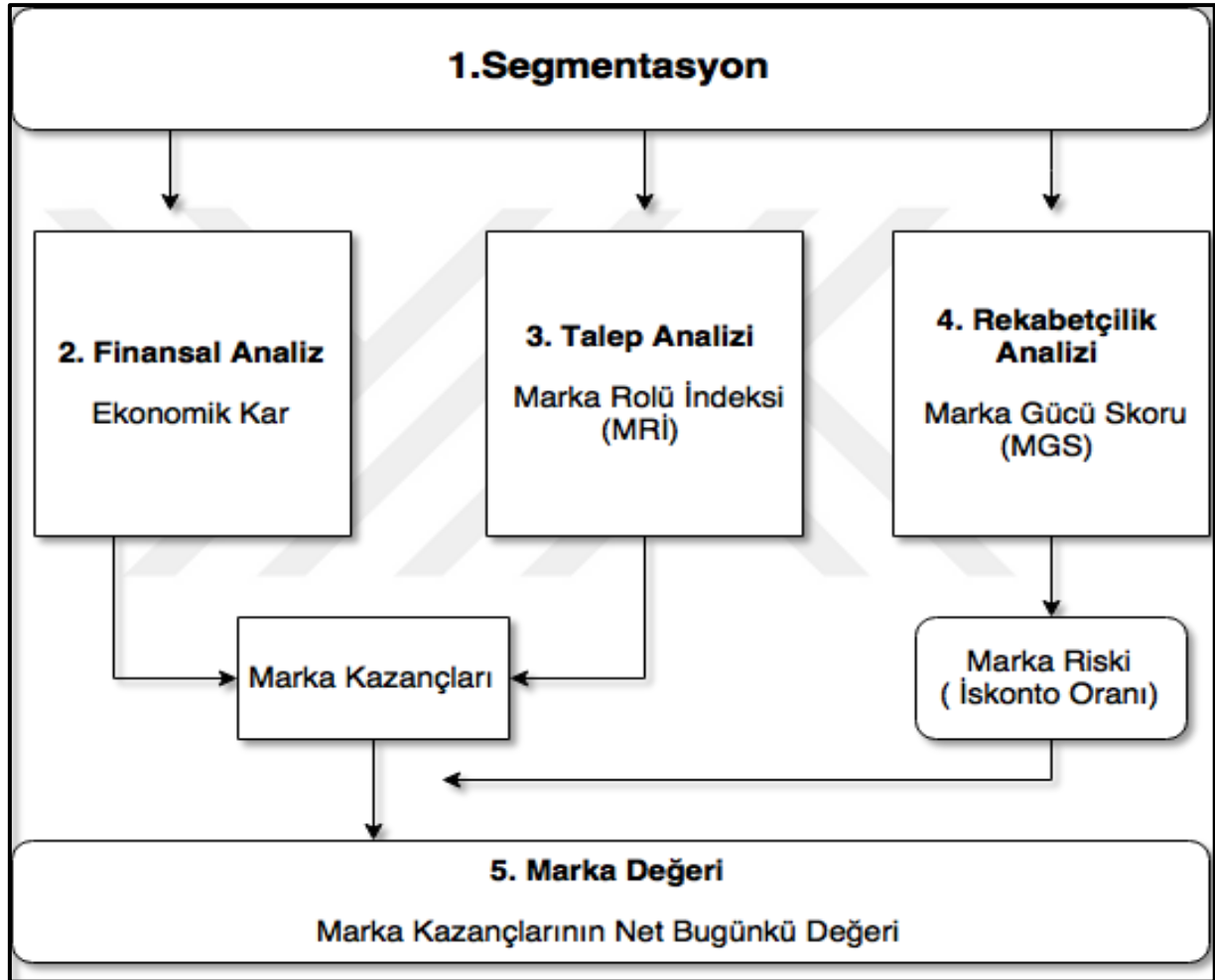
veren dünyanın en büyük firmalarına marka yönetimi hakkında danışmanlık veren bir firmadır. Interbrand marka değerlemede, iki farklı yöntem kullanmaktadır:

Çarpan Yöntemi (Multiplier Model) – Yıllık gelir metodu

İndirim oranı Yöntemi (Discount Rate Model) – İndirgenmiş Nakit Akımı

Bu çalışmada 2. Yöntem olan İndirgenmiş nakit akımı yöntemi kullanılacaktır. Yöntem, 5 adımda uygulanmaktadır.(Bk. Şekil 1)

Şekil 1 Interbrand Değerleme Süreci



Segmentasyon – Analiz uygulanacak grupların segmentasyonu

Finansal Analiz - Ekonomik kâr Analizi

Talep Analizi - Marka Rolü İndeksi (MRI)

Rekabetçilik Analizi - Marka Gücü Skoru (MGS)

Marka Değeri – Marka Kazançlarının Net Bugünkü Değeri

Dördüncü adım olan rekabetçilik analizinin konaklama işletmelerinde uygulamasında sizin yardımınıza ihtiyacımız bulunmaktadır.

Rekabetçilik analizinde, markanın tüketiciler üzerinde yaratmış olduğu bağımlılık hesaplanarak bunun sonucu olarak gelecekte oluşacak talebe ve gelire ulaşılmaya çalışılır. Interbrand güçlü markaların riskinin daha az olduğunu ve böylece güçlü markaların gelecekteki gelirlerinin meydana gelme olasılığının daha yüksek ve güvenilir olduğunu belirtmiştir. Marka gücü skoru, 7 faktörlük değerlendirme kriterleri altında rakipler de göz önünde bulundurarak hesaplanır. Bu 7 faktörün (liderlik, istikrar, pazar, uluslar arası imaj, eğilim, destek ve koruma) her biri kendi altında alt bölümlere değerlendirme kriterlerine sahiptir.

Interbrand Marka Gücü Değerlendirme Kriterleri

Faktör	Değerlendirme Kriterleri	Maksimum Skor
Liderlik	Pazar payı, Pazar pozisyonu, Pazar segmenti, marka bilinirliği	25
İstikrar	Markanın geçmişi, şu andaki pozisyonu, müşteri tatmini, müşteri sadakati	15
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu), Pazar gelişmişliği, Pazar hacmi, satışlar	10
Uluslar arası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu, ihracat geçmişi	25
Eğilim (Trend)	Saygınlık, çekicilik	10
Destek	Kalite, tutarlılık, reklamlardaki payı, Marka kimliği	10
Koruma	Marka kayıt tarihi, hukuksal koruma	5

Sizden isteğim yukarıdaki değerlendirmekriterlerinden bazılarının konaklama işletmelerinde kullanılan hangi verilerle ölçülebileceği konusunda fikirlerinizi paylaşmanızdır. Örneğin müşteri tatmini ve müşteri sadakati, bu konularda üretilmiş anketlerle ölçülebilmektedir buna benzer şekilde bazı kriterlerin nasıl ölçülebileceğini sizlerden gelen fikirlerle ölçümlenmesi yapılacaktır. Unutulmaması gereken bir nokta tavsiye edilecek olan veriler (metrikler) ölçümlenebilir (somut), basit(karmaşık analizler gerektirmeyen)ve ulaşılabilir (turizm sektöründe istatistiği tutulan ve paylaşılabilen) olmalıdır. Fikrinizin olmadığı kısımları boş bırakarak geçebilirsiniz çünkübazılarının turizm sektöründe karşılığı olmayabilir.

Doldurulacak Tablo

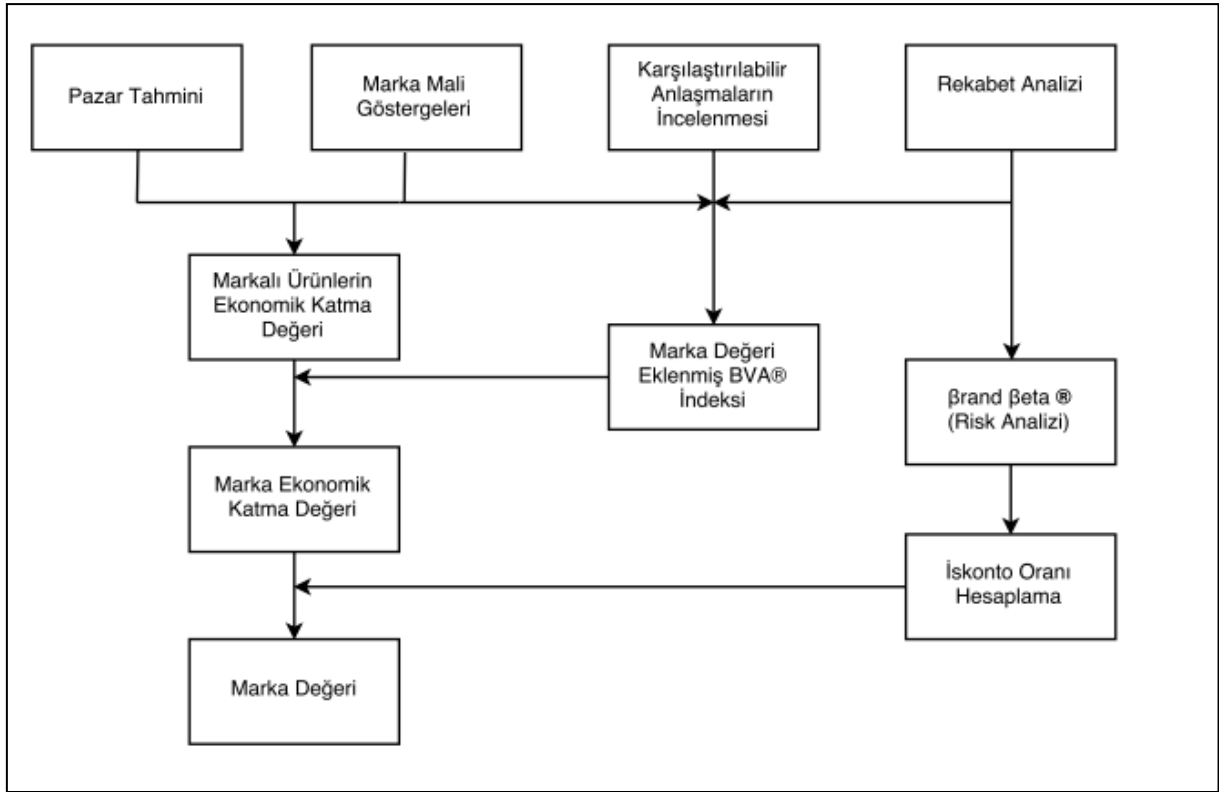
Faktör	Değerlendirme Kriterleri	Sizin Fikirleriniz
Liderlik	Pazar payı Pazar pozisyonu Pazar segmenti Marka bilinirliği	
İstikrar	Markanın geçmişi, Şu andaki pozisyonu Müşteri tatmini Müşteri sadakati	
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu) Pazar hacmi Satışlar	
Uluslar arası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu İhracat geçmişi	
Eğilim (Trend)	Saygınlık Çekicilik	
Destek	Kalite Tutarlılık Reklamlardaki payı Marka kimliği	

2 .Bölüm

Çalışmada kullanılacak diğer değerlendirme yöntemi Brand Finance değerlendirme yöntemidir. Brand Finance günümüzde yirmiden fazla ülkede ofisi bulunan ve bu ülkelerde aktif olarak marka danışmanlığı ve marka değerlendirme hizmeti veren bir marka danışmanlık firmasıdır. Brand Finance marka değerlemesini 2 ana yöntem izleyerek yapmaktadır: hak bedeli yöntemi, ekonomik fayda yöntemi. Bu çalışmada hak bedeli yöntemi uygulanacaktır.

Brand Finance hak bedeli yönteminde marka değeri, dışarıdan bir şirketin markamızı kullanmak için lisanslaması varsayımı ile lisans için ödenen hak bedelinin hesaplanmasıyla ölçülmektedir. Bu yöntemde öncelikle markalı ürünlerin satış tahminleri yapılmalı daha sonra marka riski hesaplanmalı bundan sonra hak bedeli oranı hesaplanmalı ve son olarak marka değeri hesaplanmalıdır. Yöntem 3 adımdan oluşmaktadır (Bk. Şekil 2)

Şekil 2 Brand Finance Değerleme Yöntemi



Adım Satış Tahmini

Adım Riskin Hesaplanması

Adım Hak Bedeli Oranının Hesaplanması

Yöntemin 2. Adımı olan risk hesaplamasında marka gücü Brand Beta analizi kullanılarak ölçülmektedir. Bu analizde aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır. (Bk. Tablo 3)

Tablo 3 brand beta™ Puanlama

brand beta™ Puan Tablosu	
Özellik	Puan
Pazardaki Süre	(0-10)
Dağıtım	(0-10)
Pazar Payı	(0-10)
Pazardaki Konumu	(0-10)
Satış artış oranı	(0-10)
Fiyat Farkı	(0-10)
Fiyat Esnekliği	(0-10)
Pazarlama Harcaması	(0-10)
Reklamların Etkisi	(0-10)
Sadakat	(0-10)
Toplam	100

Sizden istenilen birinci bölümdekine benzer şekilde değerlendirme kriterlerinden bazılarının konaklama işletmelerinde kullanılan hangi verilerle ölçülebileceği konusunda fikirlerinizi paylaşmanızdır.

Tablo 4 Doldurulacak Liste

Brand beta™	
Özellik	Fikirleriniz
Pazardaki Süre	
Dağıtım	
Pazar Payı	
Pazardaki Konumu	
Satış artış oranı	
Fiyat Farkı	
Fiyat Esnekliği	
Pazarlama Harcaması	
Reklamların Etkisi	
Sadakat	

EK 5- DELFI YÖNTEMİ 2. TUR ANKETİ

Marka değerlendirme konusundaki çalışmamızın birinci tur sonunda sizden gelen cevaplar özet tablolarla derlenerek aşağıda özetlenmiştir. Bu turda sizden isteğimiz her bir maddenin, sol tarafındaki hedeflenen konuyu ölçmek adına kullanılıp kullanılmayacağına dair fikirlerinizi alttaki puanlamaya temel alarak belirtmenizdir. Birden fazla madde için olumlu veya olumsuz görüş bildirebilirsiniz.

1 – Önerme hedeflenen yapıyı ölçmez

2-Önerme hedeflenen yapı ile ilişkili ancak gereksiz

3- Önerme hedeflenen yapıyı ölçer

Faktör	Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	1	2	3
Liderlik	Pazar Payı	1.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralandırılması			
		2. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralandırılması			
		3. İşletmenin çalıştığı acenteler içinde bölgesel ağırlığı hesaplanarak, sıralanır			
	Pazar pozisyonu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir			
		2.İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır			
	Pazar segmenti	1.Bölgenin diğer bölgelere göre ortalama fiyat sırası.			
		2. İşletmenin bütün ülkede ortalama fiyat sıralaması			

	Marka bilinirliği	1. Tur Operatörü çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması			
		2. Değerlendirme sitelerinde yer alma süresi ve ortalamaları karşılaştırması			
		3. Mevcut otel müşterilerine anket yoluyla sorarak.			
İstikrar	Markanın geçmişi	1. Markanın tescil tarihinin bölge ortalamasına oranlanması			
		2. Pazarında önemli operatörlerle ve acentelerle çalışma sürekliliği			
		3. Tedarik ve devlet bazında takipsizlik ve yükümsüzlük bilgileri			
	Şu andaki pozisyonu	1. Son 3 yıllık doluluk oranı * Kişi başı fiyatların karşılaştırma yapılarak 3 otelin aynı verisine oranlanması			
		2. Ortalama memnuniyet oranlarının karşılaştırma otellerine oranlanması			
	Müşteri tatmini	1. İşletme içinde takip edilen anketlerin istatistikleri			
		2. Değerlendirme sitelerinden elde edilecek veriler			
		3. Acentelerin kataloglarındaki değerlendirmeler			
	Müşteri sadakati	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiği			
		2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati			
		3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri			
Pazar	Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu)	1. Bölgedeki konaklama işletmesi yoğunluğu			
		2. Uzmanlara pazarın rekabet yoğunluğunun sorulması			

	Pazar gelişmişliği	1. Bölgenin taşıma kapasitesine yakınlığı			
		2. Uzmanların pazar gelişmişliğini değerlendirmesi			
	Pazar hacmi	1.Bölgenin son 5 yılın ortalama senelik çektiği toplam ziyaretçi sayısı ve bunun değerlendirilmesi			
		2. Toplam gelen turist paxların turizm hareketliliği yıllık değişimleri			
	Satışlar	1.Bölgenin ortalama doluluk oranları			
		2.Bölgeye farklı ülkelerden gelen ziyaretçi sayıları			
Uluslararası İmaj	Yabancı pazarlarda bulunma durumu	1.Firma kaç yabancı ülkede hizmet veriyor, kaç tesisi ülke dışında bulunmakta değerlendirilir.			
		2. Şirket hangi pazarlara hizmet vermekte ve kaç yıldır devam etmekte			
	İhracat geçmişi	1. Partner yabancı acentelerle çalışma geçmişi			
		2. Yurt dışındaki otellerinin geçmişi			
Eğilim (Trend)	Saygınlık	1.Tedarikçiler, acenteler, rakipler, çalışan saygınlık ölçümü			
	Çekicilik	1. Müşterilerin gözünde çekicilik ölçümü			
Destek	Kalite	1.Otelin sahip olduğu kalite standardı belgeleri (Yeşil yıldız, ISO vd.)			
	Tutarlılık	1. İşletmelerin ortalama personel devir hızının sektör ortalamalarıyla karşılaştırması			
		2.Reklamasyon oranının sektör ortalamalarına oranı			

	Reklamlardaki payı	1. Reklam bütçesinin sektörel ortalamalarla karşılaştırması			
	Marka kimliği	1.Uzmanların ve acentelerin zihninde beliren marka kimliği			

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	1	2	3
Pazardaki Süre	1.Markanın tescil tarihinin bölge ortalamasına oranlanması			
	2.Ülkeler bazlı çalışma geçmişi			
Dağıtım	1.Şirketin pazarlamada dışa bağımlılık oranının (Direkt satış: Online, kapı müşterisi, callcenter; Endirekt satış: Acente, tur operatörü) sektör ortalamalarına oranı			
	2.Şirketin pazar dağılımı (Yabancı ülke dağılımı)			
Pazar Payı	1.İşletmenin yatak kapasitesinin bölgedeki toplam kapasite içindeki yeri.			
	2.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması			
	3. Tesiste oluşan paxın bölgede aynı sınıftaki tesislerde oluşan toplam paxa oranlanarak sıralanması			
Pazardaki Konumu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir;			
	2.İşletmenin yıllık toplam müşteri sayısının bölge aynı segmente hizmet veren bütün otellerin toplam müşteri sayısına oranı hesaplanarak, sıralama yapılmalıdır.			

Satış artış oranı	1.Son 3 yılın doluluk oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalama doluluk oranlarına karşılaştırılması.			
Fiyat Farkı	1.İşletmenin ortalama fiyatının bölgedeki ortalama fiyata oranı			
	2.İşletmenin ortalama fiyatının karşılaştırılma yapılacak otellerin ortalama fiyatına oranlanması			
Fiyat Esnekliği	1.Sezon başlamadan yapılmış olan ortalama acente fiyatlarının ile sezon sonu gerçekleşme farklarının karşılaştırma yapılacak olan otellerle karşılaştırılması			
Pazarlama Harcaması	1.İşletmenin toplam pazarlama bütçesinin toplam bütçeye oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalamalarına oranlanması			
Reklamların Etkisi				
Sadakat	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiği			
	2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati			
	3. Sosyal medyadaki müşteri etkileşimleri			

EK 6- INTERBRAND MARKA ROLÜ ENDEKSİ SORULARI

Yaptığımız marka değerlendirme çalışmasında turizm sektörünü özel marka rolü endeksi hesaplamamız gerekmektedir. Marka rolü endeksi, temelde 2 ana konuyu ölçmektedir:

Konaklama tercihi yaparken aşağıdaki faktörler sizin tercihleriniz üzerinde yüzdesel olarak ne kadar etki bırakmaktadır. (Lütfen Faktör etkileri toplamı 100 olacak şekilde cevaplandırın)

Her bir faktöre verdiğiniz cevabın içinde markanın önemi yüzde olarak kaçtır 2. Kutuya yazınız. (1. Kutuda verdiğiniz cevabın belli bir bölümü olacak şekilde cevaplandırınız. 2. Kutudaki rakam 1. kutudan büyük olamaz)

Faktörler	1.Faktörün tüketici karar verme sürecindeki yüzdesel önemi	2. Faktörün yüzdesi içinde markanın yüzdesel önemi
<i>Kalite</i>		
<i>Yenilik</i>		
<i>Değer/Ücret oranı</i>		
<i>Güvenilirlik</i>		
<i>Liderlik</i>		
<i>Servis özellikleri</i>		
<i>İmaj ve İtibar</i>		

EK 7- 'X OTEL' INTERBRAND MARKA GÜCÜ SKORU DEĞERLENDİRMESİ

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Uzman, anket ve internetten toplanan verilerin neticesinde ulaşılan sonuç	Puan
Pazar Payı	1.Tesisin Alanya ve kendi bölgesindeki toplam yatak hacmine kendi yatak kapasitesi oranlanarak, bölgede sıralanması.	Tesisin yatak kapasitesi bölgedeki en yüksek kapasitedir.	5
Pazar pozisyonu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir.	10 uzmanın derecelendirmesi sonucunda verilmiştir. Doluluk oranı lideri. kâr payı düşük.	3
Pazar segmenti	1.Bölgenin diğer bölgelere göre ortalama fiyat sırası.	Yılın aynı döneminde yapılan fiyat incelemesine göre Alanya bölgesi Antalya bölgesindeki en düşük fiyatlara sahip bölge. Fiyat sıralamasına göre : Alanya <Side<<Kemer< Lara<Belek	1
Marka bilinirliği	1. Tur Operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması.	10 uzmanın derecelendirmesi sonucunda verilmiştir. Marka bilinirliği yüksek.	4
Markanın geçmişi	1. Markanın tescil tarihinin bölgedeki ortalamaya oranlanması.	X markasının geçmişi 2000'li yılların ortasına denk gelmektedir. Bölge geçmişine oranlayınca tarihi ortalamanın altında çıkmaktadır.	1
Şu andaki pozisyonu	1. Son 3 yıllık doluluk oranı * Kişi başı fiyatların karşılaştırma yapılarak 3 otelin aynı verisine oranlanması.	Karşılaştırma yapılan otellere göre dolulukta yüksek, fiyat olarak yakındır.	3
Müşteri tatmini	1. İşletme içinde takip edilen anketlerin istatistikleri.	Anket verisi : Müşteri tatmini 3,88	3
	2. Değerlendirme sitelerinden elde edilecek veriler.	Ortalama değerlendirme: 3,5	

Müşteri sadakati	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması.	Bölge ortalaması : %5 X otelleri %7	3
	2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati.	Anket verisi: Müşteri Sadakati 3,71	
Pazarın rekabet yapısı (yoğunluğu)	2. Uzmanlara pazarın rekabet yoğunluğunun sorulması.	Uzmanlar bölgenin yatak kapasitesi olarak çok yüksek bir noktada olduğunu ve rekabetin çok yüksek olduğunu söylemişlerdir.	1
Pazar gelişmişliği	2. Uzmanların pazar gelişmişliğini değerlendirmesi.	Bölgenin taşıma kapasitesine ulaştığı belirtildi.	2
Pazar hacmi	1.Bölgenin son 5 yılın ortalama senelik çektiği toplam ziyaretçi sayısı ve artışının uzmanlarca değerlendirilmesi.	Uzmanlar bölgenin Pazar hacminin yüksek olduğunu belirttiler.	3
Satışlar	1.Bölgenin ortalama doluluk oranlarının diğer bölgelerle karşılaştırması.	Bölgenin ortalama doluluk oranı diğer bölgelere benzer ortalama bir düzeydedir.	2
Yabancı pazarlarda bulunma durumu	2. Şirket hangi pazarlara hizmet vermekte ve kaç yıldır devam etmekte.	Bütün yabancı pazarlara hizmet veriyor.	12,5
İhracat geçmişi	2. Yurt dışındaki otellerinin geçmişi.	Firmanın yurt dışında hiçbir tesisi yoktur.	0
Saygınlık	1.Tedarikçiler, acenteler, rakipler, çalışanlara sorularak saygınlık ölçümü	Tedarikçiler ve acenteler arasında saygınlığı yüksek ama rakipler arasında düşük.	4
Çekicilik	1. Müşteriler arasında yapılan imaj anketi sonuçları kullanılır.	Anket sonucu: 3,67	4
Kalite	1.Otelin sahip olduğu kalite standardı belgeleri (Yeşil yıldız, ISO vd.) üzerinden uzman değerlendirmesi.	Ortalama belgelere sahip.	2
Tutarlılık	1. İşletmelerin ortalama personel devir hızının sektör ortalamalarıyla karşılaştırması.	Personel devir hızı bölge ortalamasına göre çok yüksek.	1
	2.Reklamasyon oranının sektör ortalamalarına oranı.	Reklamasyon oranı yüksek.	

Reklamlardaki payı	1.Reklam bütçesinin sektörel ortalamalarla karşılaştırması	Sektör ortalaması %4 X otel ortalaması %6	3
Marka kimliği	1.Uzmanların ve acentelerin zihninde beliren marka kimliği	Uzmanların zihninde ortalama seviyede bir algıya sahip.	2
Marka kayıt tarihi	1.Marka kayıt geçmişinin bölgenin geçmişine oranı	Marka geçmişi bölgeye göre eski.	3
Hukuksal koruma	Marka tescilinin yapılması	Marka tescili var.	2



EK 8– X OTEL BRAND FINANCE MARKA GÜCÜ SKORU

Değerlendirme Kriteri	Nasıl ölçülebileceğine dair delfi yöntemiyle toplanan farklı uzman görüşleri	Uzman, anket ve internetten toplanan verilerin neticesinde ulaşılan sonuç	Puan
Pazardaki Süre	1. Markanın tescil tarihinin bölge ortalamasına oranlanması.	Marka geçmişi bölgeye göre eski.	8
Dağıtım	1. Şirketin pazarlamada dışa bağımlılık oranının (Direkt satış: Online, kapı müşterisi, call-center; Endirekt satış: Acente, tur operatörü) sektör ortalamalarına oranı.	Grubun yatak kapasitesinden dolayı dışa bağımlılık oranı bölgedeki benzerlerine göre daha yüksektir. Bu durum grup adına olumsuz bir netice doğurmaktadır.	4
Pazar Payı	1. İşletmenin yatak kapasitesinin bölgedeki toplam kapasite içindeki yeri.	Tesisin yatak kapasitesi bölgedeki en yüksek kapasitedir.	10
Pazardaki Konumu	1. İşletmenin bölgedeki durumu sektör uzmanlarına sorularak, değerlendirilir.	10 uzmanın derecelendirmesi sonucunda verilmiştir. Doluluk oranı lideri. kâr payı düşük.	6
Satış artış oranı	1. Son 3 yılın doluluk oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalama doluluk oranlarına karşılaştırılması.	Doluluk açısında rakiplerinin oldukça üzerindedir.	8
Fiyat Farkı	2. İşletmenin ortalama fiyatının karşılaştırılma yapılacak otellerin ortalama fiyatına oranlanması.	Karşılaştırma otelleri ortalama = 45 Euro X otelleri = 50 Euro	6
Fiyat Esnekliği	1. Sezon başlamadan yapılmış olan ortalama acente fiyatlarının ile sezon sonu gerçekleşme farklarının karşılaştırma yapılacak olan otellerle karşılaştırılması	Karşılaştırma otelleri = % 10 X Otelleri = %15 Acentelere bağımlılık nedeniyle yüksek indirimler vermek zorunda kalmaktadır.	4
Pazarlama Harcaması	1. İşletmenin toplam pazarlama bütçesinin toplam bütçeye oranının karşılaştırma yapılacak otellerin ortalamalarına oranlanması	Sektör ortalaması %4 X otel ortalaması %6	10

Reklamların Etkisi	1.Yıllık doluluk oranını, yıllık pazarlama bütçesi oranına bölerek; %1 doluluk için % ne kadar reklam gerekiyor bulunması. Çıkan sonucu karşılaştırma otelleri ile karşılaştırma.	Karşılaştırma otelleri = $4/85 = 0.047$ X otelleri = $6/95 = 0,063$	8
Sadakat	1. İşletme veritabanından tekrar ziyaret etme istatistiğinin karşılaştırma otellerine oranlanması.	Bölge ortalaması : %5 X otelleri %7	8
	2. Anket yoluyla ölçülen müşteri sadakati.	Anket verisi: Müşteri Sadakati 3,71	

EK 9- X OTEL İNTERNET PUANLARI TOPLAMA ŞABLONU

DEĞERLENDİRME SİTELERİ VERİ TOPLAMA			
TRIPADVISOR		ZOOVER	
Yorum sayısı		Yorum sayısı	
Alanya- Sıra		Alanya- Sıra	
Tavsiye oranı		Genel puan	
Genel Puan		Servis	
Mükemmel		Yemek	
Çok iyi		Çocuk	
Ortalama		Konum	
Kötü		Fiyat/kalite	
Berbat		Odalar	
		Havuz	
		Hijyen	

CORENDON		HOLIDAYCHECK	
Yorum sayısı		Yorum sayısı	
Alanya- Sıra		Alanya- Sıra	
ortalama puan		Tavsiye oranı	
Genel izlenim		Genel puan	
Fiyat/kalite		Hotel	
Servis		Oda	
Temizlik		Servis	
Yemek		Konum	

Odalar			Gastronomi	
Çocuk			Spor- Eğlence	

BOOKING.COM			TOPHOTELS	
Yorum sayısı			Yorum sayısı	
Tavsiye oranı			Alanya- Sıra	
Genel puan			Genel puan	
Temizlik			Tavsiye oranı	
Rahatlık			Konaklama	
Konum			Servis	
Özellikler			Yemek	
Çalışanlar			odalar	
Fyat/fayda			İyi	
Ücretsiz wifi			Orta	
			Kötü	

EK 10- X OTEL MARKA GÜCÜ SKORU

Faktör	Değerlendirme kriteri		Skor
<i>Marka Sadakati</i>	Müşterilere yapılan sadakat anketi, turistik deneyim puanlama sitelerinde tavsiye oranı.	Bölge ortalaması : %5 X otelleri %7 Anket verisi: Müşteri Sadakati 3,71	8
<i>Marka Bilinirliği</i>	Müşterilere yapılan bilinirlik anketi, tur operatörü ve acente çalışanları ve diğer otel yöneticileri arasındaki bilinirlik sıralaması.	10 uzmanın derecelendirmesi sonucunda verilmiştir. Marka bilinirliği yüksek.	8
<i>Marka İmajı</i>	Müşterilere uygulanana imaj anketi. Sektör paydaşlarına uygulanan imaj anketi (Rakipler, çalışanlar, acenteciler vd.)	Anket sonucu: 3,67	11
<i>Algılanan Kalite (Müşteri tatmini)</i>	Müşterilere uygulanan tatmin anketi, internetteki tatmin puanı ortalamaları.	Anket verisi : Müşteri tatmini 3,88 Ortalama değerlendirme: 3,5	11
<i>Pazar Payı</i>	Markanın sektördeki pazar payı.	Tesisin yatak kapasitesi bölgedeki en yüksek kapasitedir.	5
<i>Fiyat Primi</i>	Markanın bulunduğu bölgelerdeki ortalama geceleme fiyatına kendi fiyatının oranı.	Bu konuda marka vasat bir performans sergiliyor	6
<i>Pazarlama Bütçesi</i>	Markanın pazarlama bütçesinin sektör ortalamalarına oranı.	Sektör ortalaması %4 X otel ortaması %6	8

<i>Hukuksal Koruma</i>	Markanın gerekli yasal korunma ile tescil edilip edilmediği.	Marka tescili var.	3
<i>Uluslararası İmaj</i>	Markanın farklı ülkelerde bulunması.	Firmanın yurt dışında hiçbir tesisi yoktur.	0
<i>Pazarın Rekabet Yapısı</i>	Markanın rekabet ettiği segmentte rekabet yoğunluğunun uzmanlarca değerlendirilmesi.	Firmanın içinde bulunduğu pazar fiyat rekabetine odaklı.	2
Toplam			62

EK 11- ARAŞTIRMA ANKETLERİ (İNGİLİZCE –ALMANCA)

Dear Participant;

This research is aimed primarily to measure the value of X HOTEL brand. This questionnaire will be used in doctoral thesis and the information acquired will be used for academic purpose only. No obligation will be imposed on the participant.

Thank you for your contribution.

Research Ass. **Mehmet BAYIRLI**
mbayirli@akdeniz.edu.tr

Thesis Supervisor **Prof. Dr. Mustafa GÜLMEZ**

AKDENİZ UNIVERSITY

1. Nationality ?

- | | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Austrian | ☐ German | ☐ Russian |
| ☐ British | ☐ Finnish | ☐ Ukrainian |
| ☐ Danish | ☐ Norwegian | ☐ Swedish |
| ☐ Dutch | ☐ Polish | ☐ Other..... |

2. Gender ?

- ☐ Female ☐ Male

3. Marital Status?

- ☐ Single ☐ Married (If you have child, how many child do you have?.....)

4. Age?

.....

5. Education?

- ☐ Elementary
☐ High School
☐ University
☐ Master's Degree

6. Average monthly personal income?

- | | | |
|---|--------------------------------------|---|
| ☐ Less than 1000 € | ☐ 2001-3000 € | ☐ 4001-5000 € |
| ☐ 1001-2000 € | ☐ 3001-4000 € | ☐ More than 5000 € |

7. Have you ever been to X Hotels before?

- ☐ No
☐ Yes. If answer is yes (.....times)

8. Where did you hear about X Hotels? (You can mark more than one boxes)

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Past experience | ☐ Internet sources | ☐ Friend and relative recommendations |
| ☐ Fair/exhibition | ☐ Media | ☐ Travel agency recommendation |

9. Please indicate your ideas about holiday preferences.

(1)Strongly disagree (2) Disagree (3) No opinion (4) Agree (5) Strongly agree	1	2	3	4	5
• I regularly visit X Hotels					
• I intend to visit X Hotels again.					
• I usually use this hotel as my first choice compared to other hotels.					
• I am satisfied with the visit to X Hotels					
• I would recommend X Hotel to others					
• I would not switch to another hotel next time					

10. Please indicate your opinion about image of X HOTEL

(1)Strongly disagree (2) Disagree (3) No opinion (4) Agree (5) Strongly agree	1	2	3	4	5
• X Hotel is comfortable					
• X Hotel offers a high level of service					
• X Hotel has a unique image					
• X Hotel is luxurious					
• X Hotel is expensive					
• X Hotel is popular					
• I feel special by visiting X Hotel					
• The staff is very kind					
• Staying at this hotel is worth every Euro paid					
• Service is beyond my expectations					
• X Hotel has a long story					
• X Hotel has a differentiated image from other hotel brands					
• X Hotel brand is familiar to me					

11. Please indicate your opinion about service quality in X HOTEL and overall ideas about it

(1)Strongly disagree (2) Disagree (3) No opinion (4) Agree (5) Strongly agree	1	2	3	4	5
• The staff treated you as a special and valued customer					
• The hotel has new equipments					
• The appearance of staff members (clean, neat, suitable dressed)					
• The hotel staff exhibits a good manner					
• The hotel provides its services at promised times					
• The hotel staff handles complaints of customers effectively					
• The hotel staff actively communicates with customers					
• The hotel staff satisfy your specific needs					
• The quality of food and beverages is good					
• The knowledge and confidence of staff is good					

Lieber Teilnehmer;

Diese Forschung richtet sich vor allem den Wert von X HOTEL Marke zu messen. Dieser Fragebogen wird in Doktorarbeit verwendet werden und die gewonnenen Informationen werden nur für wissenschaftliche Zwecke verwendet werden. Keine Verpflichtung wird dem Teilnehmer auferlegt werden. Vielen Dank für Ihre Bemühungen.

Forskning Ass. Mehmet BAYIRLI

AKDENIZ UNIVERSITET

Mail: mbayirli@akdeniz.edu.tr

1. Ihre Nationalität

- | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Österreich | ☐ Deutsch | ☐ Russisch |
| ☐ Englisch | ☐ Finnisch | ☐ Ukraine |
| ☐ Dänemark | ☐ Norwegisch | ☐ Schwedisch |
| ☐ Holland | ☐ Polnisch | ☐ Sonstig..... |

2. Geschlecht

- ☐ Dame ☐ Herr

3. Familienstand

- ☐ Single ☐ Verheiratet (Wenn Sie Kind haben, wie viele Kinder haben Sie?)

4. Alter

- ☐

5. Ausbildung

- ☐ Grundschule
☐ Gymnasium
☐ Universität
☐ Höhere Lizenz

6. Durchschnittliche monatliche persönliche Einkommen?

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| ☐ Weniger als 1000 € | ☐ 2001-3000 € | ☐ 4001-5000 € |
| ☐ 1001-2000 € | ☐ 3001-4000 € | ☐ Mehr als 5000 € |

7. Haben Sie schon einmal zu X Hotels gewesen, bevor?

- ☐ Nein.
☐ Ja. Wenn die Antwort ist ja (..... mal)

8. Wo hast du das gehört, über X Hotels? (Sie können markieren Sie mehr als ein Kästchen)

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ Die Erfahrungen der Vergangenheit | ☐ Internet-Quellen | ☐ Freund und relativ Empfehlungen |
| ☐ Messe / Ausstellung | ☐ Medien | ☐ Reisebüro Empfehlung |

9. Bitte geben Sie Ihre Meinung über Ihre Unterkunft in X HOTEL.					
(1) Stimme Überhaupt nicht zu (2) Stimme nicht zu (3) Habe keine Meinung dazu (4) Stimme zu (5) Stimme Vollkommen zu	1	2	3	4	5
• Ich besuche regelmäßig X Hotels					
• Ich möchte X Hotels wieder zu besuchen.					
• Normalerweise verwende ich dieses Hotel als meine erste Wahl im Vergleich zu anderen Hotels.					
• Ich bin zufrieden mit dem Besuch X Hotels					
• Ich würde X Hotel anderen empfehlen					
• Ich würde wechseln nicht in ein anderes Hotel beim nächsten Mal					

10. Bitte geben Sie Ihre Meinung über die Servicequalität in X HOTEL und die allgemeine Vorstellungen über es					
(1) Stimme Überhaupt nicht zu (2) Stimme nicht zu (3) Habe keine Meinung dazu (4) Stimme zu (5) Stimme Vollkommen zu	1	2	3	4	5
• X Hotel ist komfortabel					
• X Hotel verfügt über ein hohes Maß an Service					
• X Hotel verfügt über ein sehr einzigartige Image					
• X Hotel ist luxuriös					
• X Hotel ist teuer					
• X Hotel ist populär					
• Ich fühle mich Sonder von X Hotels besuchen					
• Das Personal ist sehr freundlich					
• Eine Übernachtung in diesem Hotel ist jeden Euro wert					
• Service ist über meine Erwartungen					
• X Hotel hat eine lange Geschichte					
• X Hotel verfügt über ein differenziertes Image von anderen Hotelmarken					
• X Hotelkette ist mir vertraut					

11. Bitte geben Sie Ihre Meinung über die Servicequalität in X HOTEL und die allgemeinen Ideen dazu an					
(1) Stimme Überhaupt nicht zu (2) Stimme nicht zu (3) Habe keine Meinung dazu (4) Stimme zu (5) Stimme Vollkommen zu	1	2	3	4	5
• Die Mitarbeiter haben Sie als besonderen und geschätzten Kunden behandelt					
• Das Hotel hat neue Ausrüstungen					
• Das Erscheinungsbild der Mitarbeiter (sauber, ordentlich, gekleidet)					
• Das Hotelpersonal zeigt eine gute Art und Weise					
• Das Hotel bietet seine Dienstleistungen zu versprochenen Zeiten an					
• Das Hotelpersonal behandelt Beschwerden von Kunden effektiv					
• Das Hotelpersonal kommuniziert aktiv mit den Kunden					
• Das Hotelpersonal erfüllt Ihre speziellen Bedürfnisse					
• Die Qualität der Speisen und Getränke ist gut					
• Das Wissen und das Vertrauen der Mitarbeiter ist gut					

EK 12- X OTELLERİNDE YAPILAN MÜLAKAT KATILIMCILARI HAKKINDA BİLGİLER

Sayı	Ünvan	Üniversite	Sektördeki süre	Şirketteki süre
1	Otel Müdürü	Üniversite/turizm İşletme	18	10
2	Otel Müdürü	Üniversite / İşletme	17	12
3	Otel Müdürü	Lise	35	2
4	Otel Müdürü	Üniversite/ Turizm ve Otelcilik	25	2
5	Otel Müdürü	Üniversite terk	25	2
6	Otel Müdürü	Üniversite /işletme	17	2
8	Grup Pazarlama Müdürü	Üniversite	15	6
9	Grup Genel Koordinatörü	Üniversite	30	8
10	Yönetim Kurulu Başkanı	Üniversite	22	22

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Mehmet BAYIRLI
EĞİTİM DURUMU	
Lisans Diploması	Marmara Üniversitesi - İşletme (İngilizce)
Yüksek Lisans Diploması	Göteborg Üniversitesi – Uluslararası Ticaret ve İşletme
Tez/ Dönem Projesi Konusu	“Moving up The Position of Companies in the Global Value Chains: The Case of Turkish Textile and Clothing Exporters” Danışman: Prof. Dr. Bent Petersen
Yabancı Dil / Diller	İngilizce (YDS - 81.25)
BİLİMSEL FAALİYETLER	
Şentürk, F. K., Bayırlı, M., ve Güçlü, C. (2016). The Effects of Islamic Work Ethics and the Ethics of Love of Money over the Perception of Smuggling: The Example of the Alanya Tradesmen. Sentürk, F. K., Bayirli, M., ve Güçlü, C. (2016). İslami İş Etiği ve Para Sevgisinin Kaçakçılık Algısı Üzerindeki Etkileri: Alanya Esnafı Örneği. İş Ahlakı Dergisi, 9(2), 183. A4. Tulga, İ., Çeliker, N. ve Yağız, M.K., (2016), “Analitik Hiyerarşi Yöntemiyle Destinasyon Seçimine Yönelik Bir Uygulama”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 8(1):191-199. Sentürk, F. K., ve Bayirli, M. (2016). Relationship between the Islamic work ethic and the love of money. International Journal of Research in Business and Social Science, 5(3), 95. Bayırlı, M., & Şentürk, F. K. (2015). Relationship between the Islamic work ethic and the love of money. In 6th Global Islamic Marketing Conference, İstanbul, Turkey. Üngüren, E. ve Bayırlı M. (2014). Foreign Inhabitants' Perception Of Turkey: Alanya Case. V. European Conference on Social and Behavioral Sciences, St. Petersburg, Rusya. Kaçmaz, Y. ve Bayırlı, M. (2017). İslami Konsept Konaklama İşletmelerinin İnternet Sitesi İçerik Analizi: Alanya Örneği. 8. İslami Pazarlama Kongresi, Alanya, Türkiye. Üngüren, E. ve Bayırlı M. (2016). Contextual Approaches in Sociology. Peter Lang D, Bern, Switzerland	
İŞ DENEYİMİ	
Çalıştığı Kurumlar	Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi (Arş. Gör): 2012-2015 Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi (Arş. Gör.) 2015-...
E-Posta	mehmet.bayirli@alanya.edu.tr