T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

MARKA YÖNETİM YETENEKLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Mehmet Fatih KÜLCÜ

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Sena ERDEN AYHÜN

Çanakkale -2017

TAAHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Marka Yönetim Yetenekleri ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

14./05/2017

Mehmet Fatih KÜLCÜ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Mehmet Fatih Külcü' ye ait "Marka Yönetim Yetenekleri Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Üye Yrd. Doç. Dr. SENA ERDEN AYHÜN (Danışman)

Üye Yrd. Doç. Dr. Erdal AYDIN

Üye Yrd. Doç. Dr. Nurcan SÜKLÜM

Tez No : 10164351

Tez Savunma Tarihi : 08/08/2017

ONAY

Doç. Dr. Şerif Korkmaz

Enstitü Müdürü

15/09/2017

ÖZET

MARKA YÖNETİM YETENEKLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Sanayi devrimi ile birlikte makineleşmenin artması piyasalarda faaliyet gösteren işletme sayısının ve ürün/hizmet miktarının artmasına yol açmıştır. Zamanla bilgi ve iletişim teknolojilerinin de hızlı bir gelişim sürecine girmesiyle tüketiciler ihtiyaç duydukları ürün/hizmetlere yönelik çok sayıda alternatif ile karşı karşıya kalmışlardır. Ne üretirsem üreteyim satarım anlayışı yitirilmiş, söz konusu durumda işletmelerin üretmiş oldukları ürün/hizmetleri pazarlayabilmeleri önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu bağlamda rekabetin küresel boyutlara ulaştığı günümüz piyasalarında marka, marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri işletmelerin faaliyetlerini ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemli bir unsur haline gelmiştir.

Bu çalışmada otomotiv sektöründe faaliyette bulunan otomotiv markalarını pazarlayan işletmelerin sahip oldukları marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten, marka yönetim yeteneklerinin başarısına katkı sağladığı düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler ile marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi arasındaki ilişki düzeyleri de araştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi kullanılarak e-posta ve yüz yüze görüşmeler ile toplanmış, kullanılabilir durumda olan 330 anket elde edilmiştir. Anket iki ana bölümden oluşmuş, ilk bölümde sektörde bulunan işletmelerin demografik özelliklerine ve tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise; marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi ilişkisini belirlemeye yönelik ölçekler yer almıştır. Ölçekler arasında marka yönetim yeteneklerinin başarısına katkı sağladığı düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler boyutlarını da içeren ölçeklere yer verilmiştir.

Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli, doğrulayıcı faktör analizi, tekyönlü varyans analizi, Tukey HSD testi, bağımsız çift örneklem t testi ve Ki-Kare analizlerinden

yararlanılmıştır. Çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri de araştırılmış, güvenilirlik analizleri doğrulayıcı faktör analizi ile birlikte değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; otomotiv sektöründe marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmada marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ve pazar odaklılık ile marka yönetim yetenekleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenirken; dinamik yetenekler ile marka yönetim yetenekleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Elde edilen sonuçlara ilave olarak, otomotiv sektöründe müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yeteneklerin marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkileyip etkilemediği de incelenmiş, müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ve pazar odaklılığın marka yönetim yetenekleri üzerinden örgütsel performansı dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel Performans, Marka Yönetim Yeteneği, Pazar Odaklılık, Dinamik Yetenekler, Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri

ABSTRACT

BRAND MANAGEMENT CAPABILITIES AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE RELATIONSHIP: A FIELD SURVEY IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Industrial revolution and increase in mechanization caused increase on the amount of product/service and the number of business that is active on markets. Within the time, consumers have faced with many alternative for product/services that they need due to rapid development of information and communication technologies. The understanding of 'whatever I produce, I can sell' has lost its importance; in this case it has become a major problem for businesses to market the products / services they produce. In this context, brand and brand management in today's markets, where competition has reached global dimensions, have become an important element in terms of enabling businesses to continue their activities and presences.

In this study, it has been tried to determine whether there is a relationship between organizational performance levels and brand management capabilities of business that market automotive brands operating in the automotive sector. Additionally, the level of relationship between brand management capabilities, organizational performance levels and customer relationship management capabilities, market orientation and dynamic capabilities that are thought to contribute for success of brand management capabilities have also been researched.

Data were collected with face to face meeting and via e-mail regarding survey method and 330 applicable interview results have been obtained. The survey consists of two main parts and in the first part, demographic characteristics and descriptive statistics of business in the sector are included. As for the second part; scales for determining the relationship between brand management capabilities and organizational performance level are involved. Besides, scales which include customer relationship management capabilities, market orientation and dynamic capabilities that are thought to contribute for success of brand management capabilities are also counted in the survey.

In order to analyze data, structural equation modelling, confirmatory factor analysis, unidirectional variance analysis, Tukey HSD test, independent double sampling test and Chi-Square analyses are utilized. The reliability analyses of the scales that are included in the study are also investigated and the reliability analyses are evaluated together with confirmatory factor analysis.

As a result of the analyses made; it has been determined that there is a positively and significant relationship between brand management capabilities and organizational performance level in the automotive sector. In the study, while it is determined that there is a positively and significant relationship between customer relationship management capabilities and market orientation that are thought to influence brand management capabilities and brand management capabilities, it is found that there is no relationship between dynamic capabilities and brand management capabilities. In addition to results obtained; it has been reached a conclusion that customer relationship management capabilities and market orientation indirectly affect organizational performance level through brand management capabilities.

Keywords: Organizational Performance, Brand Management Capabilities, Market Orientation, Dynamic Capabilities, Customer Relationship Management Capabilities

ÖNSÖZ

Sanayi devrimi ile birlikte makineleşmenin ortaya çıkması, işletmelerin daha az emek gücü ile daha fazla ürün/hizmet üretebilmelerine olanak tanımıştır. Emek gücünün azalmasıyla birlikte maliyetlerde yaşanan düşüşler yeni işletmelerin kurulması ve böylece günümüz rekabet koşullarının ortaya çıkmasına ortam hazırlamış ve zamanla bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle kıtalar arası ticaretin dâhi mümkün olduğu günümüz piyasa yapısı, işletmeleri etkisi altına almıştır. Bu bağlamda küresel rekabet koşulları kapsamında satışlarını artırmak ve kalıcı müşteri kitlesine sahip olmak isteyen işletmeler, marka yönetim yetenekleri kavramının önemi üzerine odaklanmışlar ve marka yönetim yeteneklerinin örgütsel performansları üzerindeki etkisini sorgulamaya başlamışlardır. Söz konusu amaçla hazırlanan çalışmada, marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi araştırılmıştır. Buna ilaveten marka yönetim yetenekleri üzerinde önemli etkiye sahip olduğu düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler yaklaşımları ile marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin düzeyi ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda marka yönetim yetenekleri işletmelerin örgütsel performans düzeylerini arttırması açısından işletmeler için önem arz etmektedir. Ayrıca işletmelerin müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinde etkinliği arttırarak pazar odaklı bir yaklaşım ile faaliyetlerini şekillendirmeleri marka yönetim yeteneklerini geliştirmeleri ve marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeylerini de arttırmaları bakımından önem taşımaktadır.

Tez çalışması süresince bana her zaman destek olan danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Sena Erden AYHÜN' e teşekkürü bir borç bilmekteyim.

Ayrıca, ilgi ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mehmet Fatih KÜLCÜ

Çanakkale, Ağustos 2017

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
SİMGELER VE KISALTMALAR ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xii**
GİRİŞ **1**

BÖLÜM I

MARKA YÖNETİMİ VE MARKA YÖNETİM YETENEKLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

1.1. Marka Kavramı 3
1.1.1. Markanın İşletmeler Açısından Önemi 4
1.1.2. Markanın Müşteriler Açısından Önemi 5
1.2. Kurum Kimliği Etkisi Altında Gelişen Markalaşma Süreci 6
1.2.1. Geleneksel Dönem 8
1.2.2. Marka Tekniği Dönemi 9
1.2.3. Dizayn Dönemi 10
1.2.4. Stratejik Dönem 11
1.3. Türkiye'de Markalaşma Süreci 12
1.4. Marka Yönetimi Kavramı ve Önemi 13
1.5. Marka Yönetim Yetenekleri 14
1.5.1. Marka Yönetim Yeteneklerinin Önemi ve Yararları 15
1.5.2. Marka Yönetim Yetenekleri İle İlişkili Kavramlar 17
1.5.2.1. Marka Kimliği 18
1.5.2.2. Marka İmajı 18
1.5.2.3. Marka Değeri 19
1.5.2.4. Marka Konumlandırması 21

1.5.2.4.1. Marka Konumlandırma Stratejileri 22
1.5.2.5. Marka Sadakati 30
1.5.2.6. Marka Çağrışımları 32
1.5.2.7. Marka Farkındalığı 32
1.5.3. Marka Yönetim Yeteneklerine Etkisi Araştırılan Diğer Faktörler 33
1.5.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri 34
1.5.3.2. Pazar Odaklılık 36
1.5.3.2.1.Müşteri Odaklılık 38
1.5.3.2.2. Rakip Odaklılık 39
1.5.3.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon 41
1.5.3.3. Dinamik Yetenekler 42

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL PERFORMANS KAVRAMI

2.1. Örgütsel Performans Ölçümünün Gelişimi ve Önemi 46
2.2. Örgütsel Performans Ölçümünün Amacı ve İşlevi 48
2.3. Finansal Performans Kavramı 50
2.3.1.Güçlü Bir Finansal Performansa Sahip Olmanın Avantajları 50
2.3.2. Finansal Performansı Etkileyen Faktörler ve Arttırma Yöntemleri 51
2.3.3. Finansal Performans Ölçümü ve Önemi 52
2.3.4. Finansal Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler 53
2.3.4.1. Oran Analizleri 54
2.3.4.1.1. Likidite Oranları 55
2.3.4.1.2. Faaliyet Oranları 57
2.3.4.1.3. Mali Yapı Oranları 59
2.3.4.1.4. Kârlılık Oranları 61
2.3.4.2. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi 63
2.3.4.3. Dikey Yüzdeler Analizi 63
2.3.4.4. Trend Analizi 64
2.4. Finansal Olmayan Performans Kavramı 64
2.4.1. Finansal Olmayan Performans Ölçümü ve Önemi 65
2.4.2. Finansal Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri 66
2.4.2.1. Ürün/Hizmet Yeniliği 67

2.4.2.2. Ürün/Hizmet Kalitesi 67
2.4.2.3. Müşteri Memnuniyeti 68
2.4.2.4. Marka Değeri 69
2.4.2.5. Pazar Payı 69
2.4.2.6 Verimlilik 70
2.4.2.7. Etkinlik 71
2.4.2.8. Etkililik 71
2.4.2.9. Çalışma Yaşamı Kalitesi 72
2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Literatür Taraması 72

BÖLÜM III

MARKA YÖNETİM YETENEKLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. Araştırmanın Amacı 76
3.2. Araştırmanın Önemi 76
3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 77
3.4. Araştırma Yöntemi 78
3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 79
3.4.2. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler 80
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları 82
3.6. Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler 82
3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler 83
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer Bilgileri 83
3.7.2. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler 84
3.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları 91
3.7.4. Katılımcıların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular 95
3.7.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Testi 95
3.7.4.2. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Testleri 96
3.7.4.3. Katılımcıların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Farklılık Testi 97
3.7.4.4. Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Farklılık Testi 98
3.7.4.5. Katılımcıların Örgütteki Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi 99
SONUÇ VE ÖNERİLER 101
KAYNAKÇA 106

DİĞER KAYNAKLAR **125**
EKLER **124**

SİMGELER VE KISALTMALAR

PO	: Pazar Odaklılık
RO	: Rakip Odaklılık
MO	: Müşteri Odaklılık
İAK	: İşlevler Arası Koordinasyon
DY	: Dinamik Yetenekler
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri
MYY	: Marka Yönetim Yetenekleri
OP	: Örgütsel Performans
FP	: Finansal Performans
FOP	: Finansal Olmayan Performans
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
TYVA	:Tek Yönlü Varyans Analizi

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1.1. Kurum Kimliğinin Ortaya Çıkmasında ve Gelişiminde Etkili Olan Unsurlar 7

Şekil 1.2. Alfa-Romeo Markasının Logosu 9

Şekil 1.3. BMW, Opel, Ford ve Mercedes Markalarının Amblemleri 10

Şekil 1.4. Sabancı Holding Kuruluşu'na Ait Birimler 13

Şekil 3.1. Araştırma Hipotezleri Grafiği 78

Şekil 3.2. Pazar Odaklılık Boyutu İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi 86

Şekil 3.3. Dinamik Yetenekler Boyutu Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi 87

Şekil 3.4. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi 88

Şekil 3.5. Marka Yönetim Yetenekleri Boyutu Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi 90

Şekil 3.6. Örgütsel Performans Öçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi 91

Şekil 3.7. Araştırma Hipotezleri Yol Grafiği 94

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1.1. Kurum Kimliğinin Farklı Dönemlerdeki Gelişimi 8

Tablo 1.2. Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlar ve Kaynaklar 42

Tablo 2.1. Örgütsel Performansa İlişkin Tanımlar 45

Tablo 3.1. Anket Çalışması Uygulandığı Markalar 79

Tablo 3.2. Değişkenleri Ölçen Anket Soruları 81

Tablo 3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler 83

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer Bilgilerine Yönelik Frekans Dağılımları 84

Tablo 3.5. Pazar Odaklılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler 84

Tablo 3.6. Dinamik Yetenekler ve Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Güvenilirlik Analizi Sonuçları 86

Tablo 3.7. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları 88

Tablo 3.8. Marka Yönetim Yetenekleri Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları 89

Tablo 3.9. Örgütsel Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları 90

Tablo 3.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları 95

Tablo 3.11. Bireylerin Cinsiyetine Göre Farklılık Testi 96

Tablo 3.12. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Testi 96

Tablo 3.13. Katılımcıların Pozisyonuna Göre Farklılık Testi 97

Tablo 3.14. Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi 98

Tablo 3.15. Bireylerin Örgütteki Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi 99

GİRİŞ

İşletmelerin ortaya çıktığı ilk zamanlar olarak ifade edilen bilimsel yönetim öncesi dönemde, üretimlerin emek gücüne dayalı olduğu ve piyasalarda varlığını sürdüren işletme sayılarının da sınırlı olduğu bilinmekte, işletmelerde "ne üretirsem üreteyim satarım" düşüncesinin hâkim olduğu görülmektedir. Söz konusu dönemde piyasalarda talep miktarının istenilen miktarlardan fazla olması, markaya o dönemlerde işletmeler tarafından önem verilmeyişini beraberinde getirmiştir. Zaman içerisinde gelişen teknolojiyle birlikte emek gücüne duyulan ihtiyacın azalması, dolayısıyla artan makineleşmeyle beraber işletmelerin maliyetlerini düşürerek kârlılıklarını arttırma ve daha fazla satış yapabilme düşünceleri marka kavramının değer kazanmasını sağlamıştır. İfade edilen unsurlar artan kârlılığın yatırımcılar üzerinde özendirici etki yaratmasıyla birlikte kendisini hissettirmeye başlayan yoğun bir rekabetin de habercisi olmuştur. Teknolojik gelişmelerin hızlanmasıyla birlikte söz konusu unsurlar günümüz piyasa koşullarına zemin hazırlayarak markanın ve marka yönetim yeteneklerinin işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakiplerine kıyasla üstünlük kazanmalarını sağlayabilmeleri için, amaca giden yolda bir araç olarak görülmelerine neden olmuştur.

İşletmelerin günümüz rekabet koşullarında mücadele etmelerinin, sürekli değişen pazar koşullarına yönelik yeni politika ve stratejilerle çözümler getirmelerinin ve en önemlisi de pazar paylarını artırabilme çabalarının altında yatan temel unsuru örgütsel performanslarını artırabilme düşüncesi oluşturmaktadır. Örgütsel performans kavramı; işletmelerin hem finansal durumlarının bir göstergesi olan finansal performanslarını, hem de ürün kalitesi, yenilik vb. gibi maddi olmayan varlıkları aracılığı ile piyasalardaki etkinliklerini artıran finansal olmayan performanslarını ifade etmektedir. Ürün/hizmet piyasasında eş biçimliliğin yaşandığı günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmelerin örgütsel performans düzeylerinin artmasında marka yönetim süreçlerinin etkili ve verimli olarak yönetilebilmesi önemli bir konu haline gelmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, marka, marka yönetimi, marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performansa ilişkin kavramsal bilgilere yer verimiştir. Çalışmada örgütsel performansın alt boyutları olarak ifade edilen finansal ve finansal olmayan performans kavramları incelenmiş, ayrıca marka yönetim yetenekleri ve marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen değişkenlerin örgütsel performans kavramı ile olan ilişkisine yönelik literatür taraması açıklamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünü araştırma kısmı oluşturmuştur. Öncelikle araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli, hipotezleri ve sınırlılıkları açıklanmıştır. Araştırmada marka yönetim yeteneklerinin örgütsel performans düzeyi ile ilişkisi belirlenmeye çalışılmış, marka yönetim yeteneğini etkilediği düşünülen pazar odaklılık, dinamik yetenekler ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneği boyutlarının, marka yönetim yetenekleri ile olan ilişkisi ve örgütsel performans düzeyi ile olan dolaylı ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten otomotiv sektöründe görev yapan çalışanların çeşitli özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

BÖLÜM I

MARKA YÖNETİMİ VE MARKA YÖNETİM YETENEKLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

Bu bölümde marka kavramı ve önemi, markanın tarihsel gelişim süreci, marka yönetimi, marka yönetim yetenekleri, marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen pazar odaklılık, dinamik yetenekler ve müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri boyutlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Marka Kavramı

Literatürde marka kavramının ortaya çıktığı döneme ilişkin kesin bulgulara ulaşılamamakla birlikte, marka kavramının ilk olarak ticari hayatın başlaması ile anlam kazandığı düşünülmektedir. Tarihsel süreç içerisinde marka kavramının öncelikli olarak piyasalarda faaliyet gösteren işletme sayılarının az olması sebebiyle ürettiklerini pazarlamakta sıkıntı yaşamayan işletmeler için sadece bir imza olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Marka kavramı zaman içerisinde teknoloji ve iletişimin gelişimi ile artan ve zorlaşan rekabet koşullarının etkisi altında kalan ürün/hizmetleri tanıtan, benzerlerinden ayrıştıran, söz konusu ürün/hizmetlere kişilik kazandırarak kaliteleri hakkında bilgi veren bir unsur olarak görülmeye başlamıştır. (Okyay, 1975: 146).

Literatürde marka kavramına yönelik yapılan tanımlamalar aşağıda ifade edilmiştir:

- Marka kavramı; 24.06.1995 yılında yayınlanan 556 sayılı Markaların Korunması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname'ye göre; "Girişimciler tarafından piyasalara sunulan ürün/hizmetlerin birbirinden ayrıştırılmasını sağlamak amacıyla kişi adları dâhil olmak üzere sözcükler, şekiller, harfler, sayılar, malların biçimi veya ambalajları vb. gibi işaretler bütünü olarak tanımlanmıştır (www.mevzuat.gov.tr).

- Türk Dil Kurumu'na göre Marka; "Bir ticari malı ya da herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerlerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaretler" olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr).

- Marka; işletmelerin pazarladıkları ürün/hizmetlerin, rakipler tarafından sunulan, benzer ürün/hizmetlerden ayırt edilmesine yardımcı olan işaretler bütünü olarak da isimlendirilmiştir (Dericioğlu, 2007: 5).

- Marka; birbirinin tam ikamesi olan ürünlerden birinin daha çok talep edilmesini sağlayan artı değerler olarak ifade edilmektedir (İlgüner, 2006: 15).

- Gerçekleştirilen literatür taramaları, marka ile kültür kavramları arasında bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bu bağlamda kültürün gelenekleri, görenekleri, inançları vb. daha birçok şeyi içeren geniş bir alana sahip olması gibi markanın da böyle geniş bir alanı kapsadığı savunulmakta ve marka kavramının kültürel bir stratejik fikir olarak nitelendirildiği dikkat çekmektedir (Grant,2006: 55).

- Marka kavramının işletme yöneticileri ve girişimciler tarafından rakipleri karşısında büyük bir rekabet avantajı elde edilebilmesi açısından önemli bir araç olarak görüldüğü belirtilmekte ve markanın birbirinin tam ikamesi ürünlerin sunulduğu günümüz piyasalarında faaliyette bulunan işletmelerin, hedef tüketici kitleleri ile bağ kurabilmelerine katkı sağlayan bir unsur olduğu düşünülmektedir. Söz konusu bağ sayesinde işletme yöneticisi ve girişimcileri, müşterilerinin zihinlerinde rakiplerine kıyasla farklılaştırılmış ürün/hizmet sundukları algısını yaratabildiklerini ve rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı kazanabildiklerini ifade etmektedirler (Erdil ve Uzun, 2010: 4).

- Marka; herhangi bir buluşun ticari bir değer taşıması halinde kurumlara yasal olarak, müşterilere ise, duygusal anlamda tescil ettirilmiş ve isim, terim, işaret, sembol vb. şekillerde farklılaştırılmış olgular bütünü olarak tanımlanmaktadır (Elitok, 2003: 2).

1.1.1. Markanın İşletmeler Açısından Önemi

Günümüzde işletmelerin sundukları ürün/hizmetler bakımından birbirleriyle eş biçimli yani benzer kalite ve başarı düzeyine sahip oldukları dikkat çekmektedir. Bu bağlamda işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalardaki devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve pazar paylarını koruyup arttırabilmelerinde tüketicilerin zihinlerinde yarattıkları marka algısının etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde; işletmelerin hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde yarattıkları marka algısının değerinin artmasına paralel olarak, rekabet avantajlarının da artabileceği vurgulanmaktadır (Tek, 2006: 186).

Sanayi devriminden önce üretim sıkıntısının yaşandığı piyasalarda işletmelerin sundukları ürün/hizmetlerin pazarlanması açısından herhangi bir sorun yaşanmadığı ifade edilmektedir. Zaman içerisinde teknoloji ve yeniliklerin artmasıyla birlikte piyasalarda ürün/hizmet sunan işletmelerin sayısının artması, piyasaları yoğun rekabet koşullarının

etkili olduğu bir yapıya dönüştürmüştür. Dolayısıyla işletmeler sundukları ürün/hizmetlerini hedef tüketici kitlelerine tanıtma çabası içerisine girmişlerdir. Bu bağlamda, işletmeler açısından önemi anlaşılan marka değeri, işletmeler ile hedef tüketici kitleleri arasında iletişimin kurulmasına katkı sağlayan, maddi olmayan varlıklar şeklinde değerlendirilmeye başlanmıştır. (Baltacıoğlu ve Kaplan, 2009: 299).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında işletmeler, başarılarını arttırabilmek, daha kazançlı olabilmek ve marka değerlerini yükseltebilmek amacıyla çalışmalarını sürdürmektedirler. Markalaşma sürecini tamamlamış işletmeler, franchising işlemleri ile söz konusu ürünlerin dağıtımını aracı kuruluşlar vasıtasıyla yapabilmekte, satışı yapılan her üründen kazanç sağlayabilmektedirler. Günümüzde KFC, BurgerKing, Starbucks işletmeleri düşünüldüğünde, aracı kuruluşların belli bir franchising ücreti ödemeleri, elde edilen kazancın da bir kısmını marka sahibi işletmeye aktarmaları, ulaşılan marka değerinin önemini gündeme getirmektedir (Şimşek, 2010: 25).

1.1.2. Markanın Müşteriler Açısından Önemi

Günümüz koşullarında rekabetçi piyasaların varlığı birbirleriyle aynı özelliklere sahip homojen ürünlerin/hizmetlerin varlığını beraberinde getirmiş ve söz konusu durum müşterilerin satın alma süreçlerinde kararsız kalma davranışlarıyla sonuçlanmıştır. Müşteriler tarafından algılanan marka kavramının müşterilerin yapacakları seçimleri ve elde edecekleri faydaları değerlendirmelerine olanak sağlayacağı ifade edilmektedir. Ayrıca marka, tüketiciler tarafından yapılacak seçimler sonucunda karşılaşılabilecek problemlerin çözümü noktasında bir garanti hizmeti olarak da görülebilmektedir. Örneğin, I-Phone kullanan bir tüketicinin söz konusu ürünle ilgili karşılaşabileceği herhangi bir sorunun I-Phone işletmesi tarafından giderilebileceğine inanması, söz konusu markanın tercih edilme nedenlerinden birisini oluşturmaktadır (Duncan, 2005: 145).

Marka kavramının toplum içerisindeki bireyleri sınıflandırma fonksiyonuna sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalar, bazı markaların genç tüketici kitlelerini hedef alırken, diğerlerinin orta yaş ve üstü yaş grubundaki bireylere hitap ettiğini göstermektedir. Buna ilaveten bazen genç tüketici kitlelerine hitap eden ürünlerin/hizmetlerin orta yaş grubundaki bireyler tarafından da tercih edildiği ve söz konusu bireylerin tercihleri neticesinde kendilerini genç hissettikleri ifade edilmektedir. Bazı markaların tercih edilmesinde; tüketicilerin söz konusu ürünü/hizmeti kullanarak toplumdaki diğer tüketicilerden kendilerini ayrıcalıklı hissettikleri vurgulanmaktadır. Bir

tüketicinin giyim sektöründe Mavi Jeans'i kendisini genç hissettirdiği için tercih ettiğini söylemesi; Mercedes, BMW vb. markaların hedef tüketici kitlelerine maddi anlamda varlıklı ve asil oldukları hissini verdiğinin belirtilmesi, markanın tüketicileri sınıflandırma fonksiyonunu açıklamaktadır (Kapferer, 1995: 18).

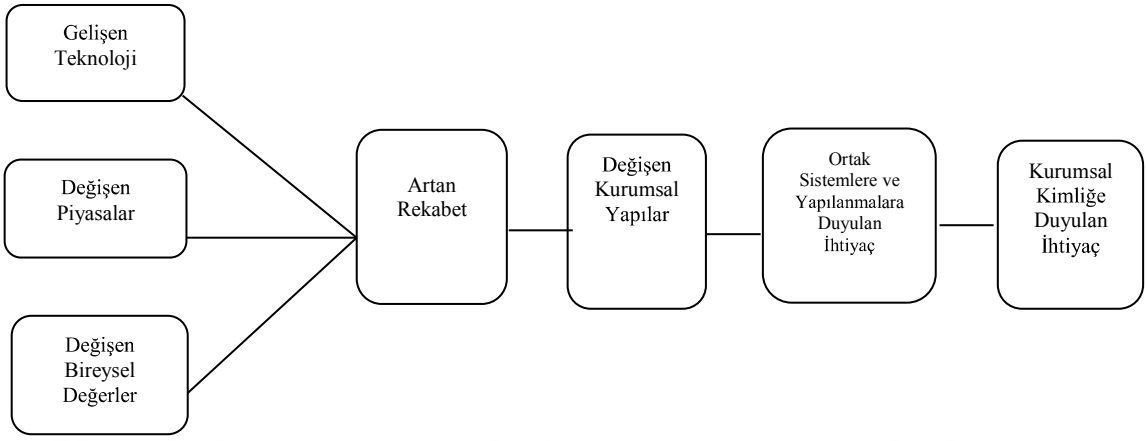
Markanın tüketicilere sağladığı avantajlardan birisi de, marka aracılığıyla tüketicilerin memnun kaldıkları ürünlere/hizmetlere kolaylıkla ulaşabilmelerine imkân sağlamasıdır. Müşterilerin, günümüz pazar koşullarında faaliyette bulunan işletmelerden memnun kalması halinde, markanın tüketicinin memnun kaldığı ürün/hizmete tekrar ulaşabilmesi açısından kolaylık sağlayacağı ifade edilmektedir (Şimşek, 2010: 124).

Marka kavramı, işletmelerin performansları, satış öncesi ve sonrası hizmetleri, finansal yapıları gibi bilgileri ile tüketicilerin o markayı tercih etmeleri sonucunda elde edecekleri tatmin düzeyi hakkındaki bilgileri içermektedir. Tüketicilerin yapacakları seçimler neticesinde karşılaşabilecekleri durumları tahmin edebilmelerine olanak tanıması açısından markanın tüketiciler açısından büyük bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir (Baltacıoğlu ve Kaplan, 2009: 300).

1.2. Kurum Kimliği Etkisi Altında Gelişen Markalaşma Süreci

Bireylerin bir topluluk olarak yaşamaya başlamalarıyla birlikte kendilerini tanımlayacak bir kimlik arayışına girmeleri marka kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Zamanla imalat, ticaret ve endüstrileşmenin gelişim göstermesi ile birlikte kurumların da kendilerini tanımlayabilen bir kimliğe sahip olmaları yönündeki eğilimleri marka kavramının kurum kimliği adı altında ortaya çıkmasında ve gelişim sürecine girmesinde etkin rol oynamıştır (Okay, 2013: 1). Bu bağlamda kurum kimliği, bir kuruma yönelik "kim olduğu", "ne yaptığı" ve "faaliyetlerini nasıl yürüttüğü" hakkında bilgiler içermesinin yanında, söz konusu kurumun ürün/hizmetlerini, iç ve dış çevresini, iletişim biçimini ve davranışlarını ortaya koyan bir yapı olarak tanımlanmıştır (Olins, 1990: 11). Şekil 1.1'de kurum kimliğinin ortaya çıkması ve gelişiminde etkili olan unsurlar açıklanmıştır.

Şekil 1.1. Kurum Kimliğinin Ortaya Çıkmasında ve Gelişiminde Etkili Olan Unsurlar



Kaynak: Yıldırım, 2003: 124'den akt. Çetintaş, 2008: 124

Bireylerin ve kurumların, kendilerine ait özellik ve niteliklerini vurgulamayı ve kendilerine özgü bir profil yaratmayı amaçladıkları kimlik kavramının bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmasına ilişkin hikayesel anlatım aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Yeygel, 2002: 17).

"Yüzyıllar öncesinde bir kral kendisi için bir haç sembolü tasarlattırır ve bu sembolü askerlerinin kalkanları üzerine bastırır. Ancak söz konusu sembolü gören ve çok etkilenen komşu ülke kralı aynı şekilde askerlerinin kalkanları ve elbiseleri üzerine uygulatır. Bir süre sonra iki komşu ülkenin arasında çıkan bir savaşta, her iki ülkenin sembolleri de aynı olduğu için askerler birbirlerine karışır. Yaşanan kargaşa neticesinde krallar kendilerine özel, değişik işaret ve semboller kullanmanın daha mantıklı olacağına kanaat getirirler." Söz konusu hikâyede kralların kendilerine has bir kimlik arayışına girmeleriyle birlikte kurum kimliği kavramı da ortaya çıkmış olmaktadır. Kralların kendi ülkelerine dair bir kimlik oluşturma çabalarıyla ön plana çıkan kurum kimliği kavramı; geleneksel dönem, marka tekniği dönemi, dizayn dönemi ve stratejik dönem olmak üzere dört temel dönemden geçerek markanın günümüz çağdaş anlamdaki değerine ulaşmasında etkili olmuştur (Uslu, 2006: 33).

Kurum kimliğinin söz konusu hikâye kapsamında ortaya çıktığı, yapılan araştırmalar ile ortaya konulmasına rağmen, antik dönemlerde dâhi kurum kimliğinin varlığı yönünde veriler bulunmaktadır. Antik çağlardaki Romalı çömlekçilerin uygulamış oldukları, "kurumadan parmak izleri ile ürünlerine işaret koymaları", "orta çağdaki çiftlik hayvanlarının tanınması maksadıyla işaret konulması" vb. örnekler kurum kimliği

kavramının söz konusu dönemlerde dâhi var olduğunu gösterir bulgular arasındadır (Somaklar, 2006: 1). Tablo 1.1'de kurum kimliğinin farklı dönemlerdeki gelişimine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 1.1. Kurum Kimliğinin Farklı Dönemlerdeki Gelişimi

	Geleneksel Dönem	Marka Dönemi	Dizayn Dönemi	Stratejik Dönem
Dönem	Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna dek sürmüştür	Birinci Dünya Savaşı ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönem	1950-1970'li yıllar arasındaki dönem	1970'li yıllardan günümüze süren dönem
Dönemin Kimlik Anlayışı	Kurumun tüm kimliği, kuruluş sahibi tarafından biçimlendirilmiştir	Sahip olunan markalar kurum kimliğini ön plana çıkarmıştır.	Kurum kimliğinde dizayn faaliyetlerine önem verilmeye başlanması	Kurumsal kimliğinde dizayn ile birlikte kurum felsefesi, kurumsal davranış, kurumsal iletişime önem verilmesi
Örnek Kuruluşlar	AEG, Siemens, Bosch,Fiat	Mercedes Benz, BMW	KLM, Audi	Günümüz işletmeleri

Kaynak: Okay, 2013: 3-21

1.2.1. Geleneksel Dönem

Kurum kimliğinin kuruluş sahibi tarafından belirlendiği geleneksel dönem, Birinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar devam eden bir süreci kapsamaktadır. Bu dönemde fabrikayı yapacak olan mimarın ve kurum kimliğine yönelik grafiklerin belirlenmesinden ürünlerin tasarımına kadar kurum hakkındaki tüm kararlarda tek yetkili mercii kuruluş sahibidir. Dolayısıyla söz konusu dönem, kuruluş sahibinin kişisel kimliğinin, kuruluşa yansıtıldığı ve kurum kimliğinin grafikler yoluyla ortaya koyulduğu bir dönem olarak görülmektedir (Selvi, 2008: 52).

Bilinçli bir şekilde kurum kimliğinin oluşturulmasına yönelik ilk çalışmalar, 1850'li yıllarda İngiltere'deki demiryolu şirketleri ile başlamıştır. Söz konusu dönemde, İngiltere'de birden fazla demiryolu şirketinin faaliyette bulunması, aralarında rekabet ortamı yaratarak kuruluşları rakiplerinden farklı yönlerini ortaya koyacak bir kimlik yaratma gayretine sürüklemiştir. Bu bağlamda söz konusu şirketler, tren istasyonlarının mimarisinde ve trenlerin iç teçhizatlarında kendilerine has grafikler kullanmaya başlamışlardır (Ermumcu, 2008: 12).

Kurum kimliğinin grafikler aracılığıyla yansıtılmaya çalışıldığı geleneksel dönem, aynı zamanda kuruluşların, ürün/hizmetlerinin kalitelerine de vurgu yapacak etkileyici grafikler ya da işaretler bulma gayreti içerisinde oldukları bir dönem olarak dikkat çekmektedir. Bu yönüyle söz konusu kuruluşlar grafiklerin tasarımı hususunda sanatçıların

desteklerinden de yararlanmaya başlamışlardır (Alkan, 2009: 27). Kurulduğu günden bu yana otomotiv sektöründe önemli bir paya sahip olan Alfa-Romeo markasının logosunun İtalyan tasarımcı Romano Catteneo tarafından tasarlanması, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin sanatçı desteklerinden yararlandıklarına örnek teşkil etmektedir. Şekil 1.2'de Alfa Romeo markasının logosunun geçirmiş olduğu değişimler gösterilmiştir.

Şekil 1.2. Alfa-Romeo Markasının Logosu

Kaynak: (wwww.line.do.tr)

1.2.2. Marka Tekniği Dönemi

Birinci ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki süreci kapsayan marka tekniği dönemi, kuruluş sahibinin kişisel kimliğinin kuruluşa yansıtıldığı düşünce yapısının yerini, belirli semboller ile desteklenen marka isimlerinin ve ürünlerin/hizmetlerin bağımsız bir kimliğe sahip olması gerektiği düşüncesine bıraktığı bir dönemdir. Söz konusu dönem, kuruluşun marka ve tarzından hareketle kimliğine ulaşmasında önem kazandığı bir dönem olarak dikkat çekmektedir. Bu bağlamda kurum kimliğinin başarı düzeyi marka kimliğinin başarısıyla ölçülmektedir (Okay, 2013: 3).

Kurum kimliğinin oluşturulma sürecinde markanın ilk sıraya alındığı marka tekniği döneminde belirlenen markaların, kuruluş sahiplerinin isimleri ile bağlantılı olduğu ve kimlik oluşturma sürecinde amacın kamu güvenini kazanmak olduğu gözlenmektedir. Hatta Hans Domizlaff, "bir firmanın bir markası vardır, iki marka ise iki firma demektir" ifadesiyle markaların söz konusu dönemlerde ürün/hizmetleri değil, firmaları temsil ettiğini vurgulamaktadır. Ford otomotivin kurucusu Henry Ford tarafından, marka kurucusunun soyadı şeklinde konumlanmış olması, söz konusu duruma örnek teşkil etmektedir (Glöckler, 1995: 8-9 'dan akt. Okay, 2013: 11). BMW, Knorr, Ford, Mercedes

Benz ve Opel gibi kuruluşlar, kurum kimliğinin marka ya da ürünle anlatılmaya çalışıldığı ve semboller ile desteklendiği marka tekniği döneminde dikkat çeken örnek kuruluşlar arasında yer almaktadır (Korkmaz, 2013: 10; Meriç, 2012: 112). Şekil 1.3'de çeşitli otomotiv markalarının amblemleri gösterilmiştir.

Şekil 1.3. BMW, Opel, Ford ve Mercedes Markalarının Amblemleri

Kaynak: Meriç, 2012: 112

1.2.3. Dizayn Dönemi

1950'li yıllar Sanayi Devrimi'nin etkilerinin baskın olarak yaşandığı bir dönem olarak nitelendirilmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrası ile 1970'li yıllar arasındaki süreci içeren dizayn dönemi, Sanayi Devrimi'nin etkisiyle teknolojik gelişimlerin hız kazanmaya başladığı bir dönem olarak görülmektedir. Söz konusu dönemde, gelişen teknoloji ile birlikte kuruluşların seri üretime başlaması ve maliyetlerde yaşanan düşüşlerin yeni işletmeleri cezb etmesi gibi nedenlerle rekabetin yoğunluğu artmış, işletmelerin rakiplerinden farklı bir noktaya gelebilmek, hedef kitleler üzerinde olumlu izlenimler yaratabilmek gibi amaçlara hizmet edebilmek adına kurum kimliklerini ürün dizaynına bağlı olarak oluşturmaya çalıştıkları görülmüştür (Oktay, 2004: 9).

Uluslararası piyasaların gelişim göstermeye başladığı 1950-1970'li yıllarda etkili olan dizayn dönemi, pazarlama ve dizayn faaliyetleri ile önem kazanan bir dönem olarak ele alınmaktadır. Söz konusu dönemde ABD ve İngiltere'de, kurum kimliği kavramı önemli gelişim kaydederek, ürün tasarımı üzerine odaklı kurum kimliği oluşturma sürecinin başlamasında etkili olmuştur (Gülümser, 2005: 216).

Dizayn dönemi aynı zamanda, markaya dair dar kalıplardan vazgeçilerek çağdaş anlamda markalaşma sürecinin temellerinin atıldığı bir dönem olarak önem kazanmıştır. Bu doğrultuda işletme sahipleri 1950'li yıllardan itibaren ürünlerini/hizmetlerini geliştirme

ve yeni yöntemler bulabilmek amacıyla markalarını müşterilerine kabul ettirme ve markalarının rakiplerininkinden farklı olduğu algısını yaratmaya odaklanmışlardır. Dolayısıyla söz konusu dönemden itibaren işletmeler yaratmış oldukları kurum kimliklerini amaçlarına hizmet edecek doğrultuda geliştirmeye çalışmışlardır (Okay, 2013: 12).

İkinci Dünya Savaşı Dönemi ile 1970'li yıllar arasındaki süreci içeren dizayn döneminde, uluslararası pazarların hızla büyümesinin etkisiyle rekabetin farklı bir boyut kazanmaya başlaması, işletmelerin hedef piyasalarda kendilerini kabul ettirebilmek için tanıtım araçlarında kullanılan görsel unsurları tek tek ele almaya başlamalarına yol açmıştır (Yavuz, 2003: 46' dan akt. Çalış, 2008: 12).

1921 yılında Max Braun tarafından kurulup 1951 yılından itibaren oğulları tarafından geliştirilerek bugün dahi küresel piyasalarda etkin bir pazar payına sahip olan Braun markası, Watson tarafından kurulan IBM şirketi söz konusu dönemde ön plana çıkan önemli işletmeler arasında yer almaktadır (Okay, 2013: 17-18). Ayrıca otomotiv sektöründe önemli bir marka değerine ulaşmış olan; Ford, BMW, Fiat gibi otomotiv markaları da söz konusu dönemden etkilenerek görsel unsurları ön plana çıkarmaya çalışmışlardır.

1.2.4. Stratejik Dönem

1970'li yıllardan başlayarak günümüz marka kavramının çağdaş anlamdaki değerine ulaşmasında büyük bir etkiye sahip olan stratejik dönemde, rekabetin yoğunluğunun artarak küresel boyutlara ulaşmasının da etkisiyle, kurum kimliğinin sadece dizayn ile değil, aynı zamanda kurum felsefesi, kurumsal davranış ve kurumsal iletişimin de dahil edilerek bir bütün olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaya başlanmıştır (Öğüt, 2008: 21).

Söz konusu dönemde, kurum kimliğini yansıtmak için başvurulan görsel yaratımların dışına çıkılarak, tüketiciler tarafından "göz boyama" olarak algılanmaya başlanan kampanyaların başarısızlıkları aşılmaya çalışılmıştır. Yani stratejik dönemde işletmelerin çizmiş oldukları kurum kimliği profili kurumların kendi görünümleri ile uyumlu bir yönde yansıtılmaya başlanmıştır.

Kurum kimliğinin gelişim süreci boyunca geçirmiş olduğu dönemler ile teknolojik buluşlar ve ilerlemelerin sonucu olarak artan üretim ve rekabet yoğunluğunun etkisi altında

önemi anlaşılan marka kavramı hem sosyal, hem de ekonomik anlamda vazgeçilemez bir değer olmuş ve pazarlama alanında işletmelerin önemli bütçeler ayırarak büyük bir kâr marjı sağladıkları iletişim aracı halini almıştır (Darıca, 2006: 3).

Özellikle 2000'li yıllardan itibaren gerek bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, gerekse rekabet yoğunluğunun etkisiyle marka kavramı, hem anlam hem de kapsam olarak farklı bir boyut kazanmıştır. Bu bağlamda marka; ürün/hizmetin kime ait olduğunu gösterme fonksiyonundan ziyade, söz konusu ürün/hizmetin kalite düzeyini hatta kullanımı sonucundaki tatmin düzeyini gösteren bir unsur haline gelmiştir. Söz konusu haliyle günümüzdeki marka kavramı üretici ile satıcıların sahip oldukları en değerli maddi varlıklarından birisi olmuştur. (Ilıcalı, 2006: 16)

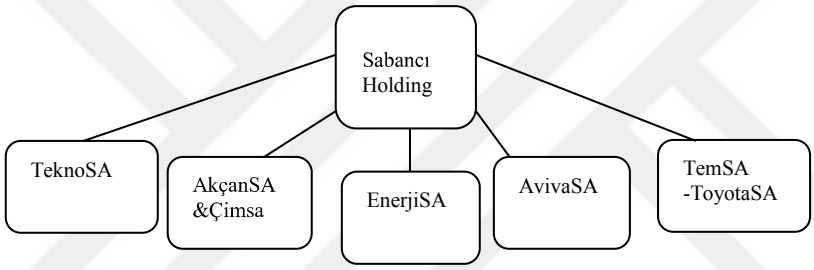
Günümüz marka ve markalama anlayışında; işletme yöneticileri ürünleri/hizmetleri için kurucusunun kişiliğinden bağımsız bir şekilde ayrı bir marka kimliği yaratma gayreti içerisine girmişlerdir. Söz konusu markalama yöntemiyle işletmeler, ürün/hizmete yönelik gerçekleşen değer düşüklüğünün, diğer ürün/hizmetlerin değerini etkilemesinin önüne geçmeyi amaçlamaktadırlar. Ayrıca işletmeler ürün bazında markalama tekniği sayesinde; hem kendi ürün/hizmet grupları arasında bir rekabet ortamı yaratmakta, hem de başka rakiplerin piyasaya girmelerine engel olabilmektedir. Söz konusu markalama tekniğinin günümüzdeki en güzel örneği, P&G firmasıdır. P&G firması, Arial, Ace ve Alo gibi kendisine rakip olabilecek nitelikte marka deterjan markalarını üretmekte, ancak çok az tüketici söz konusu üç ürünün de aynı firma tarafından üretildiğinin farkına varabilmektedir. Otomotiv sektöründe de AVEK çatısı altında Seat, Walkswogen, Audi ve Skoda markalarının acentelik faaliyetlerinin yürütüldüğü görülmektedir.

1.3. Türkiye'de Markalaşma Süreci

Markanın çağdaş anlamda şekillenmesinde etkin rol oynayan kurum kimliği kavramına yönelik Türkiye' deki ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda kurulan Sümerbank, Etibank, Tekel, Denizcilik Bankası ve Milli Piyango gibi kamu kuruluşları ile birlikte başlamıştır. Söz konusu dönemlerde, İhap Hulusi'nin Milli Piyango bilet ve ilanlarına yönelik tasarımları, Bedri Rahmi Eyüpoğlu'nun Sipahiocağı ve Arif Dino'nun hazırladığı Gelincik Sigarası gibi tasarımları, kurum kimliğinin yaratılmasında sanatçıların desteğinin alındığına yönelik önemli örnekleri oluşturmuştur (Topsümer, 1991: 82'den akt. Yeygel, 2002: 28).

Kurum kimliğinin geleneksel dönemi Türkiye'de 1960'lı yıllarda yabancı sermayeli işletmelerin ülke pazarına girmesiyle başlamaktadır. Türk işletmelerinin söz konusu dönemlerde ülke pazarlarına giren yabancı sermayeli işletmeleri kendilerine model almaları ile birlikte kimlik arayışına girdikleri ve işletme sahiplerinin kendi kimliklerini doğrudan kurumlarına yansıttıkları dikkat çekmektedir. Geleneksel dönemin Türkiye'de etkili olmaya başladığı 1960'lı yıllarda kurulup halen piyasalarda ciddi pazar payına sahip olan Sakıp Sabancı tarafından kurulan "Sabancı Holding Kuruluşu", Vehbi Koç tarafından kurulan "Koç Holding Kuruluşu", Nejat Eczacıbaşı tarafından kurulan "Eczacıbaşı Holding Kuruluşu" geleneksel döneme dair önemli örnekleri oluşturmaktadır (Selvi, 2008: 58). Şekil 1.4'de Sabancı Holding kuruluşuna ait birimler gösterilmiştir.

Şekil 1.4. Sabancı Holding Kuruluşu'na Ait Birimler



Kaynak: www.sabanci.com.tr

1980'li yıllar ile birlikte Türkiye'nin uygulamış olduğu dışa açılma politikaların etkisiyle, çok uluslu reklam ajansları gibi uzman tasarım yapan firmaların Türk pazarlarına girmesiyle birlikte Türkiye'de çağdaş anlamda kurum kimliği anlayışı yaygınlaşmış ve marka kavramının önemi anlaşılarak, marka değeri güçlü olan işletmelerin ortaya çıktığı görülmüştür (Meriç, 2012: 115).

1.4. Marka Yönetimi Kavramı ve Önemi

Marka yönetimi, birbiriyle benzer kalite ve niteliğe sahip ürünlerle/hizmetlerle faaliyette bulunulan küresel rekabet ortamında, tüketicilerin zihinlerinde söz konusu markaya ait ürünlerin/hizmetlerin piyasadaki diğer ürünlerden/hizmetlerden farklı olduğu algısının yerleştirilmesine yönelik girişilen faaliyetler bütünüdür. Bu bağlamda marka yönetiminin, işletmelerin belirlemiş oldukları hedeflere ulaşabilmelerine ortam hazırladığı düşünülmektedir (Aktuğlu, 2004: 54).

Marka yönetim süreci, işletmeler tarafından söz konusu marka kapsamında sunulan ürün/hizmetler hakkında hedef kitleyi bilgilendirme süreci olarak kabul edilmektedir.

Dolayısıyla marka yönetim süreçleri, işletmelerin hedef tüketicilerine marka ve ürünlerinin/hizmetlerinin tanıtımını yapabilmeleri açısından olanak tanımakta, tüketicilere ise söz konusu süreçler sayesinde elde etmiş oldukları bilgilerini tercihleriyle şekillendirmelerinde etkin rol oynamaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler neticesinde küresel boyutlara ulaşan rekabet koşulları, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasaları görünüşte büyüyen, ancak gerçekte küçülen bir yapıya dönüştürmüştür. Başka bir ifadeyle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler dünya genelinde faaliyette bulunan işletmelere küresel bir pazar payı kazanma şansı tanırken, söz konusu işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalara kendilerinden daha güçlü rakiplerin girmesine neden olmuştur. Başarılı marka yönetim sürecine sahip olmak; işletmelerin küresel anlamda pazar payı kazanabilmelerinde ve koruyabilmelerinde önem kazanmıştır (Tek, 1999: 357).

İşletmeler açısından marka yönetim süreci, ürünlerin/hizmetlerin dış çevreye tanıtımından ziyade hedef tüketici kitlelerinin satın alma tercihlerini kendi ürünleri/hizmetleri yönünde kullandırabilme süreci olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda marka yönetim süreçlerinin işletmelere, hedef tüketici kitlelerinin satın alma kararlarını etkileyebilme olanağı tanıdığı belirtilmektedir (Uztuğ, 2008: 21).

İşletme yöneticileri ve girişimciler güçlü rakipleri karşısında rekabet avantajı elde ederek mevcut pazar paylarını koruyabilmek ve arttırabilmek adına sürekli olarak hedef tüketici kitlelerini etkileyecek yeni ürünler/hizmetler geliştirme gayreti içerisindedirler. Bu açıdan marka yönetim süreci, piyasalarda tüketicilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yönelik doğru ürünlerin/hizmetlerin geliştirilebilmesi açısından gerek hedef tüketici kitlelerine yönelik verilerin toplanmasına, gerekse işletmelerin yaratmış oldukları markaları ile ilişkili olan değerlerini faaliyette bulundukları piyasalara etkili ve verimli bir şekilde aktarabilmelerine önemli katkılar sağlamaktadır (Vorhies vd., 2011: 739).

Marka yönetimi, işletmelerin teknolojik gelişmelerin etkisi ile sürekli değişim halinde olan piyasa koşullarına adapte olabilmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca marka yönetim sürecinin, işletmelerin değişen pazar koşullarını fırsata çevirebilmeleri açısından büyük önem taşıdığı da vurgulanmaktadır (Slater ve Narver, 1995: 65).

1.5. Marka Yönetim Yetenekleri

Marka yönetim yetenekleri, işletmelerin rakip ve müşteri çevreleri tarafından tanınmasını sağlayan markaya dair değerlerini etkin bir şekilde yaymalarına ve

kullanabilmelerine yönelik yetkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, söz konusu yetenekler; işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda gerek rakipleri ile rekabet edebilmelerini, gerekse müşterileri ile iletişime geçebilmeleri açısından güçlü bir marka kimliği oluşturmalarını, marka kimliklerini koruyabilmelerini, müşteri ve rakiplerinin gözünde oluşturdukları marka değerlerini arttırabilmelerini ve markalarını başarılı bir şekilde konumlandırabilmelerini beraberinde getirmektedir (Hooley, 2005; 19).

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldıkları rekabet koşulları, markanın öneminin anlaşılmasında ve söz konusu işletmelerin marka değerlerini arttıracak yönde stratejiler geliştirmelerinde etkin rol oynamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan marka yönetim yetenekleri yaklaşımı, hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde markaya yönelik olumlu çağrışımlar yaratmak, güçlü marka değerine ve imajına ulaşarak marka bilinilirliğini arttırmak adına işletmelerin markaya dair sahip oldukları değerlerini en verimli şekilde yönetebilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir marka yönetimi ile hedef piyasalardaki bilinilirlikleri artan işletmelerin rakipleri karşısında ciddi bir rekabet avantajı elde edebilecekleri ve rakip ürün/hizmetler karşısında tercih edilebilirliklerini arttıracakları ifade edilmektedir (Çiftci ve Cop, 2007: 71).

1.5.1. Marka Yönetim Yeteneklerinin Önemi ve Yararları

Günümüz işletmelerinin, piyasalarda tutunabilmeleri ve sahip oldukları pazar paylarını koruyup arttırabilmeleri; işletmelerin rakipleri karşısındaki rekabet güçlerine ve hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde markaya yönelik düşünülen olumlu çağrışımlara bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmeleri amacıyla güçlü bir marka varlığı yaratma hedefine ulaşabilmelerinde marka yönetim yeteneklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda marka yönetim yetenekleri, işletmelerin hedef tüketici kitlelerinin zihinlerindeki marka algısını etkileyen ve tüketicilerin markaya sadık kalmalarını sağlayan önemli bir unsurdur (Ambler vd., 2002: 14).

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar, tüketicilerin satın alma kararlarının markaların bilinilirlik düzeyleri ve marka değerleri ile şekillendiğine vurgu yapmakta, marka bilinirliğinin tüketicilerin satın alma davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmektedir. Marka yönetim yeteneklerinin başarılı bir şekilde uygulanması işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmalarını ve tüketicilerin satın alma süreçlerinin hızlanmasını beraberinde getirmektedir. Buna ilaveten işletmelerin yüksek düzeyde

bilinirliliğe ve değere sahip bir marka yaratmalarının büyük yatırımları ve uzun bir süreci kapsadığının göz önünde bulundurulması, işletmelerin bu doğrultuda faaliyetlerini şekillendirmesinde önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar; kısa bir sürede ve sınırlı bir bütçeyle yaratılan markaların günümüz rekabet koşullarında varlığını uzun süre devam ettiremediğini göstermektedir (Oğuz, 2006: 17).

Hem bilim hem de ticari alanda önemli çalışmalara konu olan marka yönetim yetenekleri, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalardaki hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin belirlenebilmesini sağlayan ve işletmeler tarafından rakipleri karşısında üstünlük kazanmak amacıyla geliştirilen yeni ürünlerin/hizmetlerin şekillenmesinde etkili olan temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda küresel anlamda rekabet koşullarının hüküm sürdüğü günümüz piyasalarında güçlü rakipleri karşısında mevcut pazar paylarını koruyup arttırma mücadelesi veren işletmelerin, müşteri odaklı bir pazarlama anlayışıyla faaliyetlerini yürüttükleri ve dolayısıyla üretimlerini tüketici ihtiyaç ve beklentileri dâhilinde sürdürdükleri dikkat çekmektedir. Marka yönetim yetenekleri ise, söz konusu işletmelerin tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan doğru ürünler/hizmetler geliştirmelerine yardımcı olarak hem marka değerlerini arttırmalarında hem de rakiplerinden güçlü olmalarında etkin rol oynamaktadır (Robert ve Dowling, 2002: 1078).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı bir gelişim sürecine girmesiyle birlikte önem kazanan marka kavramı, işletmelerin sahip oldukları markalarının farkındalığını arttırmaya yönelik yeni yöntem ve strateji arayışlarına girmelerine neden olmuştur. Söz konusu arayışlar neticesinde işletmelerin üretim ve pazarlama faaliyetlerinde, hedef tüketici kitlesinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya ve onların tutum ve davranışlarını etkilemeye yönelik stratejilere ve yöntemlere yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda marka yönetim yetenekleri, hedef tüketici kitlesinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesine olanak tanıyarak, söz konusu işletmelerin tüketici tutum ve davranışlarını etkileyebilmelerine fırsat sunmaktadır (Robert ve Dowling, 2002: 1079).

İşletmelerin sahip oldukları marka yönetim yeteneklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri sonucunda ulaşabilecekleri yüksek marka değerinin, işletmelerin dağıtım kanalları karşısında söz sahibi olabilmelerine yardımcı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca işletmelerin sahip oldukları marka yönetim yetenekleri aracılığı ile ulaşacakları marka değeri ve rakipleri karşısında elde edecekleri rekabet gücü sayesinde

ürün/hizmetlerinin fiyatlandırılmasına yönelik fiyat farklılaştırma stratejilerini uygulayabilmelerinin mümkün olacağı açıklanmaktadır (Aktuğlu, 2004: 55).

Rekabet, piyasalarda aynı sektörde faaliyette bulunan birden fazla işletmenin varlığına bağlı olarak şekillenen bir kavramdır. Rekabet kavramı, işletmeler tarafından bir dezavantaj olarak görülmesinin aksine, müşteriler açısından bir avantaj olarak kabul edilmektedir. Rekabet ortamı; tüketicilerin ihtiyaç duydukları ürün/hizmetlere yönelik farklı alternatifler sunmaktadır. Ancak rekabet ortamında tüketicilerin tercih edebilecekleri alternatif ürün/hizmet miktarının fazla olması görünüşte avantajlı bir durum gibi algılanırken, piyasadaki ürün/hizmetlerin kalite ve nitelik bakımından birbirinden farksız (eşbiçimli) olması veya birbiriyle ikame edilebilir olması durumunda tüketicilerin tercihlerinde çelişkiye düşebilmelerini beraberinde getirmiştir. Bu açıdan çoğu araştırmacı tarafından, marka yönetim yeteneklerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıyla yaratılan marka algısının tüketici tercihlerindeki çelişkileri azalttığı ve tüketicilerin satın alma sürecine dair kararlarında etkili olduğu açıklanmıştır (Tatlıdil ve Oktav, 1992; 40).

Günümüzde tüketicilerin talep ettikleri ürün/hizmetlere yönelik pek çok seçeneğin bulunması, tüketicilerin yapacakları tercihlere farklı bir boyut kazandırarak, tüketicilerin "güven" kavramına önem vermelerini beraberinde getirmiştir. Ürün/hizmet sunulan piyasalarda; müşterilerin birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları düşünüldüğünde; işletmelerin markalarına dair müşteri zihinlerinde yaratmış oldukları marka algıları, marka kavramına ilişkin ortaya çıkan güven duygusunun yerleşmesinde ve korunmasında önem teşkil etmektedir. İşletmelerin sahip oldukları güçlü marka yönetim yeteneklerine bağlı olarak hedef tüketici kitleleri tarafından tercih edilirliklerinin rakiplerine kıyasla yüksek olması, tüketicilerde söz konusu markaya ilişkin çelişkili düşünceleri azaltarak güven duygusunun kazanılmasında etkili olabilecektir (Kapferer, 1995: 10).

1.5.2. Marka Yönetim Yetenekleri İle İlişkili Kavramlar

Literatürde yapılan araştırmalar kapsamında marka yönetim yetenekleri, işletmelerin rakip ve müşteri çevreleri tarafından tanınmasını sağlayan markaya dair değerlerini etkin bir şekilde yaymalarına ve kullanabilmelerine yönelik yetkinlikleri olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla marka yönetim yeteneklerine açıklık getirmek adına yapılan çoğu tanım ve açıklamadan; marka kimliği, marka imajı, marka değeri, marka konumlandırması, marka sadakati, marka çağrışımları, marka farkındalığı olarak ifade edilen markaya dair değerlerin, marka yönetim yetenekleri düzeyini belirleyen ve söz

konusu yetenekleri etkileyen unsurlar olduğu dikkat çekmektedir (Vorhies vd., 2011: 753; Hooley, 2005: 19; Ambler vd., 2002: 14; Aaker, 2010: 84; Aktuğlu, 2004: 39). Bu bağlamda işletmelerin marka yaratma ve güçlü bir marka değerine ulaşabilmelerinde etkin rol oynadığı düşünülen marka kavramına ilişkin unsurlara aşağıda yer verilmiştir.

1.5.2.1. Marka Kimliği

Marka kimliği, tüketicilerin marka ile bağ kurabilmelerini sağlayan bir köprü niteliğindedir. Tüketicilerin tutum ve davranışlarını belirleyebilmelerine etki eden pek çok unsur bulunmakta, söz konusu unsurlar tüketicilerin piyasada sunulan ürünlere/hizmetlere yönelik düşüncelerini şekillendirerek satın alma süreçlerini tamamlayabilmelerinde etkili olabilmektedir. Bu bağlamda marka kimliği, tüketicilerin satın alma süreçlerindeki kararlarını etkileyen unsurlar bütünü olarak ifade edilmektedir. Ayrıca marka kimliği kavramı; piyasadaki işletmeler ve söz konusu işletmelerin sundukları ürün/hizmetlere yönelik olarak tüketicilerin zihinlerinde markanın neyi temsil ettiğine dair çağrışımlar bütünü olarak açıklanmaktadır (Şahin, 1998: 238).

Marka kimliği, piyasada aktif olarak faaliyette bulunan işletmeler ve söz konusu işletmelerin sundukları ürünlerin/hizmetlerin müşteriler tarafından nasıl algılandığının bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda işletmeler marka kimliği sayesinde, kendi müşteri portföylerini oluşturarak ciddi bir rekabet gücü elde edebilmektedirler. Ancak işletmelerin böyle bir güce sahip olabilmeleri marka yönetim yeteneklerini etkili ve doğru bir şekilde kullanabilmeleri ile mümkün olabilmektedir (Çiftçi ve Cop, 2007: 72). Aynı zamanda, marka kimliği homojen ürünlerin/hizmetlerin sunulduğu yoğun rekabet koşullarında mücadele eden işletmelerin rakipleri karşısında daha başarılı olabilmelerinde önem taşımaktadır (Aaker, 2010: 84).

Literatürde, marka gücünün hedef müşterilerin zihinlerinde yaratılabilen marka kimliği ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla güçlü bir marka yaratmak isteyen işletmeler tarafından piyasaya sunulan ürünlere/hizmetlere yönelik etkili çağrışımlar oluşturularak güçlü bir marka kimliğine ulaşılması hedeflenmektedir. Söz konusu hedefe ulaşabilmede; işletmelerin marka yönetim yeteneklerini etkin bir şekilde yönetebilmelerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

1.5.2.2. Marka İmajı

Marka imajı kavramı, ilk kez 1955 yılında Grandner ve Levy tarafından ileri sürülmüştür. Ogilvy ise, tüketicilerin piyasadaki ürünleri/hizmetleri tercih ederken sadece fonksiyonel özelliklerini dikkate almadıklarını, aynı zamanda markaya yüklenen anlamların da tercihlerinde büyük bir rol oynadığını ileri sürerek marka imajını *"tüketicilerin satın alma sürecinde markaya yükledikleri anlamlar bütünü"* şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla, işletmeler marka yönetim yetenekleri aracılığı ile marka imajına yön veren konumdayken; markanın nasıl bir imaja sahip olduğu tüketiciler tarafından belirlenmektedir (Yıldırım ve Başar, 2013: 5).

Marka imajı, tüketicilerin markaya yönelik soyut ve somut, bütün algılarını kapsamaktadır; ancak tüketiciler tarafından markaya yönelik algıların yani marka imajının belirlenmesi aşamasında genel olarak markanın soyut özellikleri dikkate alınmaktadır. Tüketiciler ihtiyaçları doğrultusunda ürünleri/hizmetleri satın alma davranışında bulunmakta ve söz konusu ihtiyaçlarını herhangi bir işletmenin ürününden/hizmetinden tatmin edebilmektedirler. Bu yüzden piyasaya sunulan ürünlerin/hizmetlerin birbirlerinden farksız ya da ikame edilebilir olduğu düşünülmektedir. Tüketicileri belirli bir markaya bağlayan ya da belirli markalardan alıkoyan unsurun bireylerin işlevsel ihtiyaçlarından ziyade psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da tatmin etme arzusu olduğu ifade edilmektedir. Bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin edebilme arzuları, tüketicilerin zihinlerinde markaya yönelik bir profil yaratılmasına yardımcı olarak marka imajını şekillendirmektedir (Tosun, 2010: 88).

Marka imajı ile marka kimliği kavramları birbirlerine çok benzer kavramlar olsa da aralarında farklılıkların olduğu görülmektedir. Marka imajının daha geniş kitlelere yönelik olarak kullanılan bir kavram olduğu düşünülürken, marka kimliğinin daha sınırlı bir kitleyi kapsadığı belirtilmektedir. Başka bir ifadeyle marka imajı; kamuoyunun markaya yönelik algısını kapsamaktayken, marka kimliği; müşterilerin zihinlerinde markaya yönelik sahip olunan algılar bütünü olarak ifade edilmektedir (Uslu vd., 2006: 16).

1.5.2.3. Marka Değeri

Gerek marka kimliği, gerekse marka imajı aracılığıyla hedef tüketici kitlesi ile kurulan ilişkinin düzeyini belirleme isteği, marka değeri kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuş ve bilimsel çalışmaların odak noktası haline gelmiştir (Erciş vd., 2013: 25). İşletmeler tarafından yaratılan marka değerinin tespit edilebilmesinin söz konusu işletmeler ile müşterileri arasındaki ilişki düzeyinin belirlenmesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla marka değerinin işletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerindeki eksiklikleri belirleyebilmeleri ve daha güçlü bir bağ kurabilmeleri açısından büyük önem arz ettiği ifade edilmektedir (Aktuğlu, 2004: 39).

Marka değeri kavramı, tüketicilerin zihinlerinde marka yönetim yeteneklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi sayesinde kazanılan marka gücü aracılığıyla yaratılan olumlu ya da olumsuz izlenimlerin ürünlere/hizmetlere ve tüketicilere kattığı değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Söz konusu değerler, işletmelerin pazara dair değerlerinin aktiflerinden daha önemli hale gelmesinin temel nedeni olarak görülmektedir (Cop ve Bekmezci, 2005: 69).

Söz konusu bilgiler ışığında marka değerinin işletmeler açısından önemini arttıran hususlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Akat ve Taşkın, 2012: 116);

- Günümüzde piyasaya sunulan ürün/hizmetler sadece somut özellikleri ile değil, aynı zamanda soyut özellikleri açısından da birbirinden farksız hale gelmiştir. Bu bağlamda böylesine yoğun rekabetin yaşandığı günümüz piyasa koşullarında sadece işletmelerin değil tüketicilerin dâhi karar verme süreçlerinin etkilenmesi gündeme gelmiştir. Söz konusu koşullar karşısında işletmelerin markalarını etkili bir şekilde yönetebilmeleri sayesinde ulaşabilecekleri yüksek marka değerinin tüketiciler ile duygusal bir bağ kurabilmelerine ve rakiplerine karşı üstünlük elde edebilmelerine olanak tanıdığı belirtilmektedir.

- Etkili ve verimli bir marka yönetim süreci sayesinde ulaşılabilen yüksek marka değerinin, işletmelerin tanınırlıklarını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Böylece marka değeri, söz konusu işletmeleri ürün/hizmetlerini pazarlayabilmeleri adına reklam maliyetlerine katlanmaktan kurtararak, onların rakipleri karşısında bir maliyet avantajı sağlayabilmelerine katkı sağlayacaktır.

- Marka değeri, işletme yöneticileri ve girişimciler tarafından söz konusu markanın bilinilirlik düzeyini gösteren ölçütlerden birisi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bilinilirlik düzeyinin tüketicilerin satın alma davranışlarında önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, marka değerinin yüksek düzeylerde olması söz konusu markanın, tüketiciler açısından bir yaşam standardı olarak algılanmasında etkili olabilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları markalarının değeri ne kadar yüksek olursa bilinilirliklerinin

de o derece yüksek olacağı düşünülmektedir. Literatürde marka değerinin tüketici boyutu ve finansal boyutuna ilişkin açıklamalarının yapıldığı görülmektedir.

Marka Değerinin Tüketici Boyutu; Marka değerinin tüketici boyutu; markanın, hedef tüketici kitlesinin söz konusu markaya dair tutum, davranış ve düşünceleri ile değerlendirilmesidir. Başka bir ifadeyle tüketiciler boyutunda marka değeri; hedef tüketici kitlelerinin zihinlerindeki çağrışımlar olarak belirlenen soyut değerler şeklinde ifade edilmektedir (www.danismend.com).

Marka Değerinin Finansal Boyutu; markanın kimlik haklarının parasal değeri, sahip olunan marka gücüne dayanarak pazardan sağlanan gelir ve varsa menkul kıymetlerin marka gücünden etkilenerek artan değeridir. Bu nedenle marka değerinin finansal boyutunu, işletmenin finansal getirilerine olan katkısı oluşturmaktadır (Tosun, 2010: 153).

1.5.2.4. Marka Konumlandırması

1960'lı yılların sonlarına doğru rekabetin hem iç piyasalarda, hem de dış piyasalarda kendisini hissettirmeye başlamasıyla birlikte işletmeler düşen kazançlarını arttırmaya yönelik farklı strateji arayışlarına girmişlerdir. Söz konusu arayışlarla birlikte girişimciler tarafından marka kavramının önemi anlaşılmış, marka kavramı kazançların arttırılması yönünden bir ihtiyaç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda işletme kazançlarının arttırılmasına yönelik yapılan araştırmalar neticesinde rekabetin yoğun olarak hissedildiği günümüz piyasalarında popüler bir marka yaratmanın işletmelere ciddi bir rekabet gücü kazandıracağı düşüncesi benimsenmeye başlanmıştır. Söz konusu düşünce; işletmelerin sahip oldukları maddi ve maddi olmayan varlıklarının rakiplerine karşı üstünlük kazandıracak şekilde yönetilmesi olarak ifade edilen marka konumlandırmasının literatüre girmesinde etkin rol oynamıştır. (Tosun, 2010: 33).

Marka konumlandırması en genel biçimde; markaların tüketicilere sunuluş şekli olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle marka konumlandırması ürünlerin/hizmetlerin tüketicilere sunulması sırasında onların zihinlerinde markaya yönelik istenilen çağrışımların yaratılması adına izlenilen yöntemler bütünüdür. Bu nedenle marka konumlandırması, işletmelere stratejik bir anlam kazandıran en temel unsur olarak görülmektedir (Elitok, 2003: 64).

Marka konumlandırması; marka değerinin gelişimi ve söz konusu markanın popülerlik kazanması adına, markanın işletme kazançları açısından en verimli şekilde yönetilmesi sayesinde markaya dair tüketici tutum ve davranışlarının, işletmelerin istedikleri yönde şekillenmesini sağlayacak faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır (Ayhan, 2012: 39).

1.5.2.4.1. Marka Konumlandırma Stratejileri

Günümüzde küresel boyutlara ulaşan rekabet koşulları altında güçlü rakipleri karşısında pazarda tutunma mücadelesi veren işletmeler için marka kavramının öneminin anlaşılması, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda güçlü bir marka değerine ulaşmalarının konumlandırma faaliyetleri ile mümkün olabileceği düşüncesini benimsemelerinde etkili olmuştur. Bu bağlamda pek çok araştırmacı tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde belli başlı stratejiler geliştirilmiş ve söz konusu stratejiler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

Ürün Özelliğine Göre Konumlandırma Stratejisi: Ürün özelliğine göre konumlandırma stratejisinde, işletmelerin pazarladıkları ürünlerin/hizmetlerin özelliklerine vurgu yaptıkları ve söz konusu ürün/hizmetlerin tercih edilmesi halinde müşterilerde piyasadaki diğer ürünlerden/hizmetlerden daha farklı faydalar elde edebilecekleri izlenimini yaratmayı amaçladıkları dikkat çekmektedir (Aaker, 2001: 210). Böylece işletmelerin söz konusu konumlandırma stratejisi ile tüketicilerin zihinlerinde markalarını konumlandırmaya yönelik faaliyetlerinde, hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine yanıt verebilecek ve tercih edilme nedeni olabilecek özelliklerin doğru bir şekilde belirlemelerinin ve dikkate almalarının, söz konusu faaliyetlerin amacına ulaşması bakımından önemli olduğu belirtilmektedir (Kocabaş ve Elden, 1996: 69). Günümüz reklam kampanyalarında sıkça karşılaşılan ürün özelliğine göre konumlandırma stratejisini benimseyen otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin verdiği mesajlar incelendiğinde, Toyota'nın ekonomi ve güvenilirlik özellikleriyle ön plana çıkarken, Volvo markasının emniyet ve dayanıklılık algısı yaratarak konumlandırma faaliyetlerinde bulunduğu görülmektedir.

Fiyat ve Kaliteye Göre Konumlandırma Stratejisi: Günümüz koşullarında faaliyette bulunan işletmeler açısından fiyat ve kalite hususları, tüketicilerin dikkatlerini çekebilmek adına en önemli araçlar arasında görülmektedir. Ancak işletmelerin piyasa yapıları ele alındığında yüksek marka değerlerine ulaşarak popülerlik kazanan işletme sayısının çok

fazla sayıda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla işletmelerin söz konusu rakiplerine karşı fark yaratabilmelerinde ve hedef tüketici kitlelerini etkilemelerinde markalarını başarılı bir şekilde konumlandırmalarının önemli olduğu düşünülmektedir (Özbey, 2012: 77). Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalar, işletmelerin rakipleri karşısında önemli bir avantaj elde etme amacına yönelik olarak uyguladıkları fiyat ve kaliteye göre konumlandırma stratejisinin tüketicileri etkileyebilmeleri açısından önemli olduğunu vurgulamakta ve fiyata göre konumlandırma stratejisi kapsamında, pazarın kaymağını alma stratejisi ile pazarı ele geçirme ve pazar payını arttırma stratejilerini benimsediklerine dikkat çekmektedir

- Pazarın kaymağını alma stratejisi; işletmelerin yürütmüş oldukları Ar-Ge çalışmaları neticesinde, faaliyette bulundukları piyasalarda bulunmayan yeni bir ürün/hizmet geliştirmeleri ya da piyasadaki benzerlerine kıyasla dikkat çekici özellikleri itibariyle farklılaştırılmış ürün/hizmet sunmaları durumunda uygulamış oldukları önemli bir stratejidir. İşletmelerin, söz konusu stratejiyle pazarın kaymağını almayı başka bir ifadeyle benzer ya da ikame ürünler/hizmetler piyasaya sunulmadan en yüksek kazancı sağlamayı amaç edindikleri belirtilmektedir. Söz konusu strateji, pazardaki ürünlerden/hizmetlerden özellik ya da yarar bakımından farklı olan bir ürün/hizmet grubunun tüketiciler tarafından piyasaya ilk giren işletme markası ile tanınması şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda piyasaya yeni rakipler katılsa bile, söz konusu ürünlerin/hizmetlerin piyasaya ilk giren işletme markası ile anılması, işletmelerin markalarını başarılı bir şekilde konumlayabildikleri için güçlü bir marka değerine ulaşmalarını ve piyasayı yönlendiren konumda olmalarını beraberinde getirmektedir (Özbey, 2012: 77). Pazarın kaymağını alma stratejisinde işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına söz konusu ürünü/hizmeti en yüksek fiyatla hedef tüketici kitlelerine sundukları görülmektedir. Pazarın kaymağını alma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin, ürün/hizmet sundukları piyasalarda lider konuma geldikleri ve hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde güçlü bir marka değerine ulaştıkları da ifade edilmektedir. Apple markasının geliştirmiş olduğu tablet bilgisyarları piyasaya ilk defa sunarak en yüksek kâr marjını elde etmesi ve Tablet denildiğinde ilk akla gelen marka konumuna ulaşması, söz konusu stratejinin işletmeler açısından fayda boyutunu ortaya koymaktadır (Yüksel, 1994: 149). Türkiye'de Koç Holding ve Ford ortaklığı ile üretilen ve Türkiye'nin ilk otomobili olarak tarihe geçen Anadol

markasının pazarlanmasında da pazarın kaymağını alma stratejisinin uygulandığı görülmektedir.

- Pazarı ele geçirme ve pazar payını arttırma stratejisi; pazarın kaymağını alma stratejisinin tam tersi bir mantıkla uygulanan pazarı ele geçirme ve pazar payını arttırma stratejisi, piyasalarda mevcut olan ürünlerin/hizmetlerin benzeri ya da ikamesi ürünler/hizmetler ile faaliyette bulunan işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Rekabetçi bir anlayışın yoğun bir şekilde gözlendiği söz konusu stratejiyle işletmeler, güçlü rakiplerine karşı pazardan küçük de olsa bir pay elde edebilmeyi ya da rakiplerinin piyasalardan çekilmesini sağlayabilmeyi amaç edindiklerini belirtmektedirler. Ancak söz konusu stratejide etkinliğin sağlanmasının ve başarılı sonuçlara ulaşılmasının, faaliyette bulunulan piyasaların yapıları ile yakından ilişkili olduğu söylenmektedir. Dolayısıyla pazarı ele geçirme ve pazar payının arttırılması stratejisinin, sadece fiyata duyarlı piyasa yapılarda hayata geçirilebileceği savunulmaktadır (Azizova, 2009: 49). Sürümden kazanma stratejisi olarak da bilinen söz konusu stratejiyi, günümüzde Renault tarafından üretilen ve iki yılda piyasaya kendisini kabul ettiren Dacia markası, toplumun her kesimine hitap eden model ve fiyat seçenekleriyle başarılı bir şekilde uygulamaktadır.

Ürün Kullanıcı Sınıfına Göre Konumlandırma Stratejisi: Ürün kullanıcı sınıfına göre konumlandırma stratejisinde; işletmelerin sunmuş oldukları ürünlerin/hizmetlerin hitap ettiği hedef kitle temel alınmaktadır. Bu bağlamda ürün kullanıcı sınıfına göre konumlandırmada işletmelerin hedef tüketici kitlelerini, çocuk, genç, bayan, erkek vb. şekillerde kategorilere ayırarak marka konumlandırma faaliyetlerini şekillendirdikleri dikkat çekmektedir (Belch ve Belch, 2007: 55). Müşteri odaklı bir pazarlama anlayışının dikkat çektiği söz konusu konumlandırma stratejisinde işletmelerin yürüttükleri ve yürütecekleri tüm faaliyetlerinin merkezine tüketicileri koydukları ve onların ihtiyaç ve beklentilerine odaklandıkları görülmektedir. Bu bağlamda işletmeler hedef tüketici kitlelerinin markaları ile güçlü ve duygusal bir bağ kurabilmeyi arzulamaktadırlar (Özbey, 2012: 78).

Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin üretmekte oldukları ürünlerini ticari ya da bireysel kullanım amaçları doğrultusunda; engelli sürücülere, genç sürücülere, orta yaş ve üstü sürücülere, geniş ve çekirdek ailelere yönelik farklı renk, model, büyüklük

vb. açılardan tasarlamaları ürün kullanıcı sınıfına göre konumlandırma stratejisinin söz konusu sektörde uygulandığını gösterir niteliktedir.

Ürün Sınıfı Yaklaşıma Göre Konumlandırma Stratejisi: Ürün sınıfı yaklaşımına göre konumlandırma stratejisi; işletmelerin piyasaya sunmuş oldukları ürünlerini/hizmetlerini belirli bir ürün/hizmet sınıfı ile ilişkilendirmeleri yoluyla yaptıkları konumlandırma yöntemi şeklinde ifade edilmektedir. Dolayısıyla konumlandırılmak istenen ürünlerin/hizmetlerin, ilişkilendirilmeye çalışılan ürün/hizmet sınıfının özelliklerine uygun olması gerektiği düşünülmektedir. Bu yüzden işletme yöneticilerinin ve girişimcilerin ürünlerini/hizmetlerini ilişkilendirmeyi amaçladıkları sınıfların piyasalardaki bilinilirlik düzeylerinin yüksek olması, işletmeler açısından bir ayrıcalık ve tercih nedeni olarak görülmektedir (Başak, 2016: 133).

Pazarda Lider Olarak Konumlandırma Stratejisi: Pazarda lider olarak konumlandırma stratejisi ile işletmeler, Ar-Ge çalışmaları aracılığıyla piyasadaki mevcut ürünlerden/hizmetlerden tamamen farklı ya da belli başlı özellikleri ile farklılaştırılmış ürünler/hizmetler sunarak pazarda lider konuma gelmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin söz konusu konumlandırma stratejisi sayesinde hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde başarılı, güçlü ve güvenilir bir marka imajı yaratarak kendi ürün/hizmet kategorilerini onlara benimseterek rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde edebilmeyi hedefledikleri görülmektedir (Elden, 2007: 74). Lider olma stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelere yönelik yapılan çalışmalarda, söz konusu işletmelerin satış liderliği, teknoloji liderliği ve performans liderliği şeklinde sınıflandırılan liderlik türlerinden yararlandıkları ifade edilmektedir (Trout, 2007: 55);

- Satış liderliği kavramı, işletmelerin ürünlerinin satış hacimlerini kamuoyuna duyurarak liderliklerini ilan etmeleri olarak açıklanmaktadır. Chrysler firmasının markaları arasında en çok satanın Dodge Caravan markası olduğunu duyurması, söz konusu liderlik türünün günümüzde işletmeler tarafından uygulandığına işaret etmektedir. Kurulduğundan beri "*en değerli ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmak*" vizyonundan vazgeçmeyen Ford markasının da söz konusu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulayan önemli işletmeler arasında yer aldığı dikkat çekmektedir.

- Uzun bir teknolojik gelişim tarihine sahip olan firmaların yararlandığı teknoloji liderliğinin işletmeler tarafından farklılaştırıcı bir özellik olarak kabul gördüğü

dikkat çekmektedir. Avusturya'da sentetik iplik üreticisi olarak tanınmış Lenzing firmasının, markasını "viskoz iplik teknolojisinde dünya lideri" şeklinde teknoloji liderliğinden yararlanarak konumlandırdığı görülmektedir. Söz konusu stratejiyi otomotiv sektöründe güçlü bir marka değeri olan BMW, Audi ve Mercedes gibi firmalar sürekli gelişen teknolojiyi takip etme çabalarıyla uygulamaktadırlar.

- Performans liderliğinde, işletmelerin, kendileri ile aynı düzeyde üretim yapamayan rakiplerinden farklılaştıran bir unsur olarak performanslarına vurgu yaptıkları dikkat çekmektedir. Tekne motoru, çim biçme motoru, motosiklet ve araba motoru üreten Honda markasının temel yeteneği kapsamında motor gücü çabalarına odaklanarak performans liderliği stratejisini tercih ettiği görülmektedir.

Rakiplere Göre Konumlandırma Stratejisi: Rakiplere göre konumlandırma stratejisinin hâkim olduğu piyasalarda, işletmelerin birbirlerinin yakın ya da tam ikamesi ürünler/hizmetler ile faaliyette bulundukları görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu stratejiyle işletmeler sunmuş oldukları ürünlere/hizmetlere vurgu yapmak yerine, rakipleri karşısında fiyat-maliyet liderliği kazanarak veya rakiplerine oranla daha kaliteli ve üstün ürünler/hizmetler ile faaliyette bulunarak rakiplerine fark yaratmaya çalışmaktadır. Rakiplere göre konumlandırma stratejisinden hareketle faaliyetlerini şekillendiren işletmelerin rakipleri ile çoğu anlamda eşdeğer bir konuma sahip oldukları dikkat çekmekte ve rakipleri karşısında başarılı olabilmek adına tutundurma yöntemlerinden birisi olarak ifade edilen promosyon faaliyetlerini yürüttükleri görülmektedir (Özaslan, 2007: 34).

- Genel olarak bantlama olarak da bilinen paketüstü promosyon yönteminde, işletmelerin pazarlamak istedikleri esas ürünlerin yanına tüketicilerin dikkatini çekerek onların ilgisini uyandırabilecek ve ana ürünün teması ile dönemin ihtiyacına uygun hediyelerin bantlandığı görülmektedir. Böylece ana ürün, bantlanan dikkat çekici ürün aracılığıyla tüketicilere ulaşmakta ve söz konusu ürünün/hizmetin markasına yönelik bir algı oluşturulmaya çalışılmaktadır (Kaşıkçı, 2002: 52).
- 1980 ve 1990'lı yıllarda işletmeler tarafından sıklıkla başvurulan ve günümüzde de özellikle çocuklara yönelik ürünler ile faaliyette bulunan işletmeler başta olmak üzere çoğu işletme tarafından uygulanmakta olan paketiçi promosyon yönteminde, işletmeler tarafından pazarlanan ürün paketlerinin içerisine hediyeler yerleştirilerek

tüketicilerin ürünleri/hizmetleri satın almaları amaçlanmaktadır (Kaşıkçı, 2002: 54).

- Belli bir ürünün satın alınmasıyla eş zamanlı olarak hediyenin müşterilere verilmesi şeklinde uygulanan anında verme yöntemi, en etkili promosyon yöntemlerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Kaşıkçı, 2002: 55). Günümüzde anında verme yönteminin süpermarketlerden otomotiv sektörüne kadar çoğu alanda uygulandığı görülmektedir. Nissan firmasının 2007 yılı Eylül ayında Micra Otomobil alanlara tek taş pırlanta yüzüğü hediye olarak vermesi, söz konusu yöntemin otomotiv sektöründe uygulandığını gösteren örneklerden birisini oluşturmaktadır.
- Ağırlıklı olarak gıda sektörü olmak üzere, kozmetik ve otomotiv gibi pek çok endüstri kolunda uygulama alanı bulunan tattırma-deneme yönteminde, genellikle piyasaya yeni sürülen ürünlerin maksimum sayıda tüketiciye tattırılması ya da denetilmesi ile ürüne ve dolaylı olarak markaya yönelik bir algı yaratmak amaçlanmaktadır (İslamoğlu, 2010: 215). Otomotiv sektöründeki işletmelerin hedef tüketici kitlelerine test sürüşleri düzenlemeleri de bu yöntemin otomotiv sektöründe de uygulandığını göstermektedir.
- Çekiliş-Yarışma yönteminin işletmelerin ve özellikle de yaratmış oldukları markalarının bilinilirliğini arttırmak açısından büyük önem taşıdığı düşünülmektedir (Bozkurt, 2005: 269). İşletmelerin söz konusu yöntem ile hedef müşterilerinde heyecan, beklenti ve coşku duygularını harekete geçirerek onların bilinçaltında markalarına yönelik bir algı yaratmaya çalıştıkları belirtilmektedir.
- Hedef müşteri kitlelerinin işletmeler tarafından üretilen numune ürünlerinin denetilmesi yoluyla söz konusu müşteri kitlesinde ürün/hizmet ve marka hakkında bir algı yaratmanın amaçlandığı numune yöntemi markanın başarılı bir şekilde konumlanması açısından önem taşımaktadır (İslamoğlu, 2010: 215).
- Tüketiciler tarafından en çok talep edilen yöntemlerden birisi olarak düşünülen fiyat indirimleri, belirli bir ürünün normal fiyatının altında pazarlanması olarak ifade edilmektedir. Özellikle sezon sonlarında işletmelerin satamadıkları ürünleri elden çıkartılması amacıyla başvurulan fiyat indirimleri yönteminin, genellikle Sevgililer Günü, Anneler Günü, Babalar Günü gibi özel günlerde veya belirli dönemler içerisinde sınırlı süreyle uygulandığı dikkat çekmektedir. Otomotiv sektöründe özellikle bir önceki yılın modellerini satabilmek amacıyla yeni yıla girmeden önce Aralık ayında yapılan fiyat indirimleri, söz konusu stratejinin

uygulandığına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin fiyat indirimlerini; satın alınan ürün/hizmet adedine bağlı olan fiyat indirimi, belirlenen vadeden önce yapılan ödemelere yönelik fiyat indirimleri, mevsimsel fiyat indirimleri şekillerinde gerçekleştirdikleri görülmektedir (İslamoğlu, 2010: 150-151).

- Hedef tüketici kitlesinin belirli bir ürünü/hizmeti tercih etmesine yönelik devamlılığın sağlanarak söz konusu ürüne/hizmete dair alışkanlık yaratmanın amaçlandığı kupon verme yönteminde, tüketicilerin biriktirdiği kuponlar karşılığında bir hediye ile ödüllendirildiği ya da dağıtılan kuponlar aracılığıyla hedef tüketici kitlelerine indirimli alışveriş olanağı tanındığı görülmektedir. Dolayısıyla hedef tüketici kitlelerine sunulan kuponların, alışveriş sürecinde parasal bir değer taşıdığı dikkat çekmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2012:206). Bilgi ve iletişim çağında faaliyette bulunan günümüz işletmelerinin güçlü rakipleri karşısında tercih edilebilir olabilmek adına hedef tüketici kitlelerine kupon biriktirmeleri karşılığında hediye vermek yerine, tüketicilerin daha çok memnun kalacaklarını düşündükleri indirim kuponlarını ücretsiz olarak dağıttıkları dikkat çekmektedir.
- Ödüllendirmenin bireylerin kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak davranışlarında olumlu bir etki yaratacağı düşüncesinden hareket edilen armağan yönteminde, müşterilere verilen ödülün ürün ya da marka ile söz konusu müşteri arasında bir sadakat bağı kuracağına vurgu yapılmaktadır (Öztürk vd., 2013: 198). Bu bağlamda, Nissan firmasının Micra markalı aracı satın alan müşterilerini pırlanta yüzük ile ödüllendirmesi, söz konusu yöntemin günümüzde de etkinliğini devam ettirdiğini kanıtlar niteliktedir.
- Hediye çeki ve nakit ödeme; belirli miktarlarda alışveriş yapan tüketicilere yaptıkları alışveriş karşılığında belirli miktarının geri ödenmesini ya da müşterilerin hediye çeki ile ödüllendirildiği bir promosyon yöntemi olarak ifade edilmektedir (Tenekecioğlu vd., 2004: 257). Söz konusu uygulamanın günümüzde chip para adı altında ya da hediye çeki biçiminde uygulandığı görülmektedir. İşletmeler tarafından müşterilere verilen chip para ya da hediye çekleri, müşterilerin söz konusu markayı tekrarlanmış bir şekilde tercih etmelerini sağlayarak markaya yönelik müşteri algılarının olumlu olmasını beraberinde getirmektedir. Günümüzde benzin işletmelerinin müşterilerine bir kart vererek satın aldıkları benzin limiti

oranında puan ve biriken puanlara karşılık da müşterilerine ödüller dağıtmaları söz konusu promosyon türünün işletmeler tarafından uygulandığını göstermektedir.

- Satış noktası malzeme sunumları promosyon yöntemi, işletmelerin posterler, sticker, raf bantları, rakip ürünler ile kıyaslamalı olarak verilen fiyat etiketleri, fotobloklar, otobüs duraklarındaki panolar, led ekranlar vb. araçları kullanarak tüketiciler tarafından sürekli fark edilmelerine yönelik gerçekleştirdikleri faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Cengiz, 2002: 174'den akt. Koçak, 2012: 50).
- İşletmelerin rakipleri ile aynı ortamda ürünlerini/hizmetlerini ve markalarını tanıtma imkânı bulduğu ortamlar olarak bilinen fuarların, işletmelere rakiplerinden farklı yanlarını sergileme imkânı sunması açısından önemli bir fonksiyona sahip olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla fuarlarda işletmeleri ve markaları temsil edecek kişilerin deneyimli ve uzman personellerden seçilmiş olması yararlı olacaktır (Alikişioğlu, 2012:100). Ayrıca fuarlar hem müşterilerin, hem de işletmelerin rakip ürünler/hizmetler karşısındaki farklılıkları görebilmeleri açısından ayrı bir öneme sahiptir. Buna ilaveten fuarların, tüketiciler ile işletmelerin tek bir çatı altında kesiştikleri yerler olması, marka konumlandırılmasını olumlu yönde etkilemektedir.

Kültürel Semboller ile Konumlandırma Stratejisi: Kültürel semboller ile konumlandırma stratejisinde işletmeler, piyasaya girdikleri yıldan beri aralıksız olarak ve etkin bir şekilde faaliyette bulunduklarına vurgu yaparak hedef tüketici kitlelerinin zihinlerinde tecrübeli bir marka algısı yaratmayı amaçlamaktadırlar. Günümüzde bazı işletmelerin kültürel sembolleri kullanarak, müşteri algılarında marka konumlandırması yaratma gayreti içerisinde oldukları görülmektedir. 14. Yüzyılda Milan şehrini yöneten nüfuzlu Vis Conti hanesinin sembolü, günümüzde Alfa Romeo markasının tercih ettiği marka sembolünü oluşturmaktadır (Krom, 2013: 50).

Yeniden Konumlandırma Stratejisi: Yeniden konumlandırma stratejisi, işletmelerin piyasanın değişen koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla sunmuş oldukları ürün/hizmetlerinin kimliklerini değiştirmeye yönelik faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Yeniden konumlandırma stratejisinin, Amerika'nın en güçlü ve başarılı işletmelerinin değişen pazar koşullarına karşı mücadele etmekte sıkıntı yaşamaya başlaması üzerine geliştirildiği ileri sürülmektedir. İşletmelerin yeniden konumlandırma stratejisini başarılı bir şekilde hayata geçirebilmeleri, faaliyetlerini hedef tüketici kitlesine odaklanarak marka gücüne vurgu yapacak biçimde belirlemeleri ile yakından ilişkilidir (Tengiz, 2010: 55).

1.5.2.5. Marka Sadakati

Günümüzde işletme sayılarının hızla artış göstermesi, tüketicilerin seçim olanaklarının artmasına yol açarak karar alma süreçlerinde çelişki yaşamalarına neden olurken, birbirleriyle eş biçimli davranan işletmelerin, marka sadakatinin yaratılmasına dair yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmıştır (Yılmaz, 2011: 27).

Marka sadakati kavramının işletmelerin pazar payı yarışındaki en önemli araçlardan birisi olarak görülmeye başlanmasıyla birlikte söz konusu kavram gerek iş dünyasında, gerekse akademik alanda birçok çalışmaya konu olmuştur. Literatürde marka sadakati; markaya yönelik müşteri memnuniyetlerini yansıtan (Ar, 2007: 90), tüketicilerin markaya dair hissettikleri psikolojik bağlılıklarını temsil eden (Yılmaz, 2005: 260) ve markaya duyulan güvenin göstergesi niteliğinde olan (Türkmen, 2008: 31) ve söz konusu markanın tercih edilmesine yönelik davranışlarını içeren bir unsur olarak ifade edilmektedir. (Selnes, 1993: 21).

Küreselleşmenin etkisiyle artan çevresel ve sosyal sorunlar, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını şekillendirerek, tüketici tercihlerinde söz konusu sorunlarla mücadeleye katkı veren markalara yönelmelerini sağlamıştır. Bu bağlamda günümüzde sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin düzenlemiş oldukları sosyal sorumluluk kampanyalarıyla, tüketicilerde söz konusu işletme markasının tercih edilmesiyle sosyal ve çevresel sorunların çözümüne katkı sağlanacağı algısı ve marka ile tüketici arasında sadakat bağının kurulmasına katkı verilmesi amaçlanmaktadır. Doğuş Otomotiv'in hayata geçirdiği "Trafik Hayattır!" isimli kurumsal sosyal sorumluluk projesi (www.odd.org.tr), Ford Otosan'ın "Ülkem İçin" projesi kapsamında, "Bal Arıları Mühendis Oluyor" projesi (www.otomobilgazetesi.com), 2015 yılını tarihi satış rekoru ile kapatan Toyota'nın 3 milyon TL. tutarındaki bütçeyi "Çocuklar için" projesi adı altında; Mehmetçik Vakfı, Zihinsel Yetersiz Çocukları Yetiştirme ve Koruma Vakfı (ZİÇEV) (www.zicev.org.tr) ve LÖSEV (www.haberler.com) kurumlarına bağışlaması vb. projeler Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde faaliyetlerini yürüttüklerini göstermektedir. Dolayısıyla işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı içerisinde faaliyetlerini sürdürmeleri ve söz konusu kampanyalara katılmalarının, tüketicilerin zihinlerinde markalarına yönelik olumlu çağrışımlar yaratmak ve markaya karşı sadakat duygusunu sağlamak açısından etkili olacağı vurgulanmaktadır (Özer, 2015: 31).

Marka sadakatinden söz edebilmek için aşağıda belirtilen unsurların sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Yılmaz, 2005: 260):

- Marka sadakati, tesadüfi bir unsur değil; belirli bir sürecin ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle müşterilerin herhangi bir markayı tek sefere özgü tercih etmeleriyle sadakat duygusunun oluştuğunun söylenmesi pek mümkün görülmemektedir. Sadakat duygusundan söz edilebilmesi için müşterilerin söz konusu markaya yönelik tekrarlanmış ve bilinçli olarak satın alma davranışı içerisinde olmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Marka sadakatinden ancak bu bağlamda söz edilebilmektedir.

- Marka sadakati bilincinin oluşması bağlamında bir diğer koşul ise; söz konusu markanın piyasada tekel niteliği taşımaması olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda, hedef tüketici kitlesinin piyasada faaliyette bulunan rakip ürünlere/hizmetlere rağmen söz konusu markanın ürünlerini/hizmetlerini bilinçli ve süreklilik arz edecek şekilde tercih etmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır.

Marka sadakati günümüzde birbiri ile benzer kalite ve tatmin düzeyine sahip eş biçimli ürünler/hizmetler ile faaliyette bulunan işletmelerin yer aldığı küresel rekabet ortamında, söz konusu işletmelerin rakipleri karşısındaki başarı düzeylerini belirleyen önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. İşletmelere rakipleri karşısında büyük bir avantaj sağladığı belirtilen sadakat kavramı bağlılık kelimesi ile eş anlamlıdır. İşletmelerin sahip oldukları sadık müşteri kitleleri, işletmelerin mücadele etmek zorunda kaldıkları güçlü rakiplerine rağmen söz konusu markayı tercih edip o markadan vazgeçmeyen müşterileri olarak görülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmaları ve markalarını etkin bir şekilde yönetebilmelerinde, markalarına sadık kalan müşteri kitlelerine sahip olmaları etkin rol oynamaktadır (Çakırer, 2013: 27).

İşletmeler, piyasaya sundukları ürünleri/hizmetleri pazarlamak ve tanıtmak adına bir takım pazarlama ve reklam maliyetlerine katlanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu bakımdan marka sadakatinin, işletmelerin pazarlama ve reklam maliyetlerini azaltması yönünden rakipleri ile mücadelelerinde önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşünülmektedir. Literatürde marka sadakatinin; işletmelerin sahip oldukları sadık müşteri kitlelerini temsil ettiği vurgulanmaktadır. İşletmelerin belirli bir zaman zarfında hedef müşteri kitleleri ile kurmuş oldukları sadakat bağının, söz konusu işletmelere rakipleri karşısında önemli bir maliyet avantajı sağlayarak üstünlük kazanmalarında etkin rol oynadığı düşünülmektedir (Çakırer, 2013: 27).

Piyasada alıcı konumda olan bireylerin birbirleriyle etkileşim halinde oldukları dikkat çekmektedir. Hedef tüketici kitleleri ile marka arasındaki duygusal bağı ifade eden marka sadakati eğilimi, sadık müşteri kitlesinin etkileşim halinde olduğu diğer bireylere markanın reklamını yapmasına olanak tanımaktadır. Böylece marka sadakatinin reklam maliyetlerini azaltarak işletmelere rakipleri karşısında üstünlük kazandırdığı düşünülmektedir.

1.5.2.6. Marka Çağrışımları

Günümüzde artan rekabet koşulları, işletmelere kendi bölgeleri dışında da ürünlerini/hizmetlerini pazarlayabilme ve daha fazla tüketiciye ulaşabilme olanağı tanımıştır. Ancak, söz konusu durum tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek çok sayıda işletmenin karşı karşıya gelmesine neden olmuştur. Bu yüzden piyasalarda söz sahibi konumda olan tüketicilerin satın alma süreçlerinde işletmelerin yaratmış oldukları markaların etkin rol oynadığı görülmektedir (Özsaçmacı, 2005: 70).

Literatürde yapılan çalışmalarda marka çağrışımları; işletmelerin gerek marka yaratma süreçlerinde, gerekse markalarını daha güçlü ve kalıcı bir hale getirmeye yönelik faaliyetlerinde, tüketicilerin satın alma kararlarını kendi ürünlerinin/hizmetlerinin tercihi yönünde etkileyebilme yetenekleri şeklinde ifade edilmektedir. Literatürde marka ve marka yönetimine dair önemli katkılar sağlayan Keller (2003: 455) marka çağrışımlarını, tüketicilerin zihinlerinde markanın ne anlama geldiğini açıklayan ifadeler kümesi şeklinde ifade ederken; Aaker (2010: 39), tüketicilerin markalar ile bağ kurmalarına yardımcı olan her türlü bilgi şeklinde açıklamıştır.

Günümüz piyasa koşullarında, işletmelerin yüksek ve istikrarlı kazanç düzeylerine erişebilmelerinin, güçlü bir tüketici-marka ilişkisi ile mümkün olacağı belirtilmektedir. Bu bağlamda tüketicilerin piyasadaki markalar ile kurdukları ilişkilerin düzeyi ise söz konusu markalara yönelik çağrışımlara bağlıdır (Gökalp, 2009: 54)

1.5.2.7. Marka Farkındalığı

Güçlü bir marka değerine ulaşma gayesinin işletmelerin temel hedeflerinden birisi haline gelmesi sonucunda ortaya çıkan marka yönetim yeteneklerinin bir alt boyutu olarak geliştirilen marka farkındalığı kavramı, işletmelerin markalarına yönelik tüketici zihinlerinde yarattıkları çağrışımların düzeyini izleme yetkinlikleri olarak ifade edilmektedir (Toplu, 2009: 56).

İşletmelerin tüketiciler ile iletişime geçme süreçlerinde temel ve gerekli bir unsur olarak görülen marka farkındalığının, piyasadaki rakip markalar karşısında tüketicilerin zihinlerindeki çağrışımların düzeyini gösterdiği ifade edilmektedir. Bu bağlamda literatürde yürütülen çalışmalarda, marka farkındalığının birkaç açıdan önemine işaret edilmektedir (Badur, 2007: 27);

- Tüketicilerin satın alma süreçlerinde riske girmemek adına piyasada kabul gören markalara yöneldikleri dikkat çekmektedir. Piyasalarda kabul gören markalar incelendiğinde; söz konusu markaların farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

- Marka farkındalığının, işletmelerin markalarına yönelik tüketicilerin zihinlerinde oluşturdukları çağrışımların yönünü ve düzeyini ölçtüğü belirtilmektedir. Bu çağrışımlar ise; markaların dayanıklılığı, kalitesi vs. gibi unsurları hakkında tüketicilerin zihinlerinde yer eden bilgi kümesi olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda tüketicilerin marka tercihlerinde markaya yönelik çağrışımların düzeyine ve yönüne işaret eden marka farkındalığının etkin rol oynadığı dikkat çekmektedir.

İşletmelerin yaratmış oldukları markalarına yönelik tüketici zihinlerinde oluşan çağrışımların düzeyini ve yönünü belirlemeye dair yetenekleri olarak açıklanabilen marka farkındalığı, markanın tanınırlık sürecine de önemli katkılar sağlamaktadır. Markanın tanınırlık sürecine ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir (Uztuğ, 2008: 19);

- İşletmelerin yaratmış oldukları markalarının gücünü ve değerini arttırabilmeleri için; tüketicilerin söz konusu markanın farkında olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda marka farkındalığının, işletme markalarının tanınırlığını arttırarak rakipleri karşısında güçlü bir marka değeri sağladığı düşünülmektedir.

- Küresel rekabet koşulları sadece işletmeleri değil, aynı zamanda tüketici kitlelerini de etkileyerek satın alma tercihlerini şekillendirmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerin de etkisiyle tüketiciler ihtiyaç duydukları ürüne/hizmete dair çok fazla sayıda seçenek ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu açıdan marka kavramına ilişkin piyasadaki farkındalık düzeyi, tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen önemli bir unsur olmuştur.

1.5.3. Marka Yönetim Yeteneklerine Etkisi Araştırılan Diğer Faktörler

Marka; piyasalardaki benzer ürünlerin/hizmetlerin birbirlerinden ayrıştırılmasını veya farklılaştırılmasını sağlayan önemli bir fonksiyona sahiptir. Başka bir ifadeyle gerek işletmelerin gerekse piyasalara sunulan ürünlerin/hizmetlerin dış çevreye tanıtılması görevini üstlenen önemli bir unsurdur. Dolayısıyla günümüz işletmelerinin faaliyetlerini devam ettirebilmek ve pazar paylarını koruyup arttırabilmek adına marka yönetim yeteneklerini geliştirerek güçlü bir marka varlığına ulaşmayı hedefledikleri dikkat çekmektedir. Bu bağlamda literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda, işletmelerin marka yönetim yeteneklerini geliştirebilmelerine yönelik pek çok yaklaşımın ileri sürüldüğü görülmektedir. ancak günümüz piyasa koşulları göz önüne alındığında, söz konusu yaklaşımlardan müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler yaklaşımlarının, literatürde yoğun bir ilgi gördüğü ve markaya dair değerler ve marka yönetim yetenekleri ile etkileşim içerisinde olduğuna dair çalışmalara ulaşılmıştır (Vorhies vd., 2011: 741; Liao vd., 2009: 282; Dereli ve Baykasoğlu, 2007: 150; Cığal, 2014: 47; Narver ve Slater, 1990: 26). Literatürdeki çalışmalardan hareketle müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler yaklaşımlarının marka yönetim yeteneklerinin etkinlik düzeyine katkı sağladığı varsayılarak araştırma kapsamında incelenmiştir.

1.5.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan iletişim olanakları, ülkeler arasındaki mesafeleri ticari anlamda ortadan kaldırmış ve ülkeleri birbirine yaklaştırmıştır. Başka bir ifadeyle günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerin etkisiyle artan iletişim olanakları, kıtalar arası ticareti dâhi mümkün hale getirerek, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda rekabetin küresel boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. İşletmelerin söz konusu piyasa koşullarına karşın pazar paylarını koruyup arttırabilmeleri adına yürüttükleri çalışmalar neticesinde ileri sürülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, hedef tüketici kitleleri ile başarılı ilişkiler kurulmasına yönelik işletme becerileri olarak ifade edilmektedir (Demir ve Kırdar, 2007: 294).

Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, işletmelerin müşterilerini etkilemelerine ve onlarla iletişime geçebilmelerine yönelik sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde dağıtabilme yetkinlikleri olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle söz konusu yeteneklerin, işletmelerin hedef müşterileri ile iletişim kurabilmelerine ve kurdukları iletişimi devam ettirebilmelerine yönelik becerilerini yansıttığı düşünülmektedir

(Srivastava vd., 1999: 169). Müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin verimli bir şekilde uygulanabilmesinin, aşağıda belirtilen unsurlara bağlı olduğu açıklanmaktadır (Vorhies vd., 2011: 741);

- İşletmeler tarafından piyasaya sunulan ürünleri/hizmetleri tercih etmeyen müşterilerin belirlemesi, söz konusu durumun sebeplerinin araştırılması ve nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yönelik yeni stratejilerin belirlenmesi önem teşkil etmektedir.

- İşletmelerin finansal ve pazar performanslarını arttırabilmeleri sahip oldukları stratejik değerleri ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla işletmelerin söz konusu değerlerini doğru bir şekilde tespit etmeleri, müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerindeki başarılarında önemli rol oynayacaktır. Bu bağlamda işletmelerin müşterileri ile ilişki kurabilmek adına onları etkileyebilmeleri bakımından sahip oldukları değerleri önemli bir işleve sahiptir.

- İşletmelerin hedef tüketici kitleleri ile sürdürülebilir bir ilişki ve duygusal bir bağ kurabilmeleri, söz konusu kitlenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ürünler/hizmetler geliştirebilme becerileri ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda işletmelerin hedef tüketici kitlelerinin tutum ve davranışlarını etkileyebilmelerine önemli katkılar sağlayan müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin başarısının, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde tespit edilmesine bağlı olduğu düşünülmektedir.

Tüketicilere yönelik bir pazarlama anlayışının hâkim olduğu günümüz piyasalarında, işletmelerin hedef tüketici kitleleri karşısında tercih edilecek ve piyasalardaki faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde devam ettirebilecek özellikte tutum ve davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Dolayısıyla işletmelerin stratejilerini belirlemeleri aşamasında, öncelikli olarak kendileri için kazançlı olabilecek tüketici kitlelerini hedefledikleri ve söz konusu kitleler ile sürdürülebilir bir ilişki kurmaya çalıştıkları görülmektedir. Bu noktada müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, hedef tüketici kitleleri ile kurulacak ilişkinin yönünün ve boyutunun belirlenebilmesi bakımından işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. İşletmeler için kazançlı olabilecek tüketici kitlelerinin doğru bir şekilde tespit edilebilmesi ve söz konusu kitleler ile etkili bir iletişim ağının sağlanabilmesi için işletme yöneticilerinin ve girişimcilerin müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin farkında olmaları ve söz konusu kavramı bilinçli bir şekilde uygulamalarının önemi büyüktür. Başka bir ifadeyle müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin farkında olmayan ya da söz konusu yeteneklerini etkili bir

şekilde hayata geçiremeyen işletmelerin süreklilik arz eden müşteri portföylerini oluşturabilmeleri ve dolayısıyla rakipleri ile başarılı şekilde mücadele edebilmeleri, marka yönetim yeteneklerinde başarı sağlayabilmeleri mümkün olmayabilmektedir (Kurnaz, 2003: 1).

İşletmelerin faaliyette bulundukları piyasalardaki pazar paylarının korunabilmesi ve arttırılabilmesi için; söz konusu işletmelerin kendi ürünlerine/hizmetlerine yönelik tüketici tercihlerini şekillendirecek şekilde onların tutum ve davranışlarını etkileyebilmeleri, hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini doğru bir şekilde belirleyerek ürünlerini/hizmetlerini söz konusu ihtiyaçlar ve beklentiler dâhilinde geliştirmeleri önemlidir.

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına yukarıda ifade edilen yöntemlerin hayata geçirilebilmesinde, hedef tüketici kitleleri ile etkili bir ilişkinin kurulması gerekmektedir. Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, müşteriler ile etkili bir iletişim ağının sağlanması bakımından önemli bir işleve sahiptir (Yurdakul, 2003: 210).

Müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin işletmelere sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Özilhan, 2010: 27);

- Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, hedef tüketici kitleleri ile güçlü bir bağ kurulmasını sağlamakta, söz konusu kitlenin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesine ve işletme faaliyetlerinin şekillenmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

- Söz konusu yetenekler, işletmelerin müşterileri ile aralarındaki iletişim bozukluklarının nedenlerini doğru bir şekilde tespit edebilmelerine ve iletişim bozukluğuna dayalı müşteri kayıplarını minimum düzeye indirebilmelerine yardımcı olmaktadır.

- Müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerini başarılı bir şekilde hayata geçiren işletmelerde, pazarlama, satış ve satış sonrası tüm faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanarak hem pazar hem de örgütsel performansların arttığı dikkat çekmektedir.

1.5.3.2. Pazar Odaklılık

Dünya genelinde yaşanan sosyal, siyasal ve ekonomik değişimler, işletmelerin değişim ve dönüşüm geçirmesini beraberinde getirmiştir. İşletmelerin faaliyette bulundukları piyasaların küresel bir boyut kazanması, tüketicilerin ihtiyaç, zevk ve tercihlerine odaklı modern pazarlama anlayışını tercih etmelerini sağlamıştır. Böyle bir

anlayışın hâkim olmasının nedeni olarak; tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri birçok ürün/hizmet seçeneğine ve söz konusu ürünlere/hizmetlere yönelik bilgilere hızlı bir şekilde erişebiliyor olmaları gösterilmiştir. Ayrıca küresel bir boyut kazanan piyasalar, işletmeleri yoğun rekabet koşulları ile mücadele etmek zorunda bırakmıştır. Bu bağlamda işletmelerin yoğun rekabet koşullarına rağmen ürünlerini/hizmetlerini pazarlayabilmelerine yönelik strateji arayışları neticesinde ileri sürülen ve birçok araştırmaya konu olan pazar odaklılık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, pazar odaklılığın iki farklı yönden ele alındığı dikkat çekmektedir (Kohli ve Jaworski, 1990: 3; Narver ve Slater, 1990: 21);

- Pazar odaklılık; tüm işletme çalışanları tarafından, hedef tüketici kitlelerinin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları ile söz konusu ihtiyaçlarını etkileyen unsurların neler olduğuna yönelik bilgilerin toplanması, toplanan verilerin işletme birimleri içerisinde yayılması ve tüm çalışanların söz konusu verilere odaklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi şeklinde açıklanmaktadır.

- Diğer bir yönüyle pazar odaklılık; işletmelerin hedef tüketici kitlelerine, daha yüksek değerler sağlamalarında yardımcı olacak tutum ve davranışların en doğru ve güvenilir bir şekilde belirlenmesi ve uygulanması odaklı kurum kültürü olarak ifade edilmektedir.

Pazar odaklı uygulamalar, işletmelerin tüketici ihtiyaç ve beklentilerini en kısa sürede karşılayacak stratejileri belirlemeleri, söz konusu stratejilerin tüm işletme çalışanları tarafından benimsenerek uygulanması şeklinde açıklanmaktadır. Bu noktada pazar odaklı uygulamaların, işletmelerin hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine rakiplerinden daha hızlı bir şekilde cevap verebilecek kurumsal hamleler yapmalarına olanak tanıdığı düşünülmektedir (Bulut vd, 2009: 518). Dolayısıyla pazar odaklı uygulamaların, küresel rekabet ortamında rakiplere karşı önemli bir rekabet avantajı elde edebilmek ve örgüt performansına artı değer katabilmek gibi hususlar açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

Pazar odaklı işletmelerin, kendilerini dış çevreden soyutlamalarının aksine, dış çevreyle sürekli ilişki içerisinde bulunan açık bir sistem olarak gördükleri dikkat çekmektedir. Bu bağlamda pazar odaklı işletmelerin gerek içsel fonksiyonlarının optimizasyonu, gerekse yönetsel faaliyetler ile dış çevreye karşı savunma mekanizması

geliştirdikleri ve bu sayede performanslarını her anlamda arttırdıkları gözlenmektedir (Eskiler vd., 2011: 36).

En genel ifadeyle pazar odaklılık; işletmelerin dış çevrelerine yönelik bilgileri elde etmeleri, stratejilerini elde edilen veriler dâhilinde belirlemeleri ve söz konusu stratejilerini tüm işletme çalışanları tarafından benimsenerek uygulamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Pazar odaklılık, işletmelerin dış çevrelerine ilişkin elde etmiş oldukları veriler sayesinde ileride gerçekleşebilecek değişimleri tahmin edebilmelerinde ve stratejilerini söz konusu değişimleri dikkate alarak belirlemelerinde etkin rol oynayarak değişimlerden faydalanmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda ürünlerini/hizmetlerini tanıtan, marka kimliği, marka çağrışımları, marka bilinirliği, marka farkındalığı, marka değeri vb. unsurların etkili bir şekilde yönetilmesini ifade eden marka yönetim yeteneklerinin etkinliğinde pazar odaklılık yaklaşımı önemli rol oynamaktadır. (Rose ve Shoham, 2002: 218). Pazar odaklı işletmelerin, değişen piyasa koşullarını önceden tahmin ederek, söz konusu değişimleri fırsata çevirdikleri ve rakipleri karşısında avantajlı konuma geldikleri düşünülmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüten işletmeler incelendiğinde, söz konusu işletmelerin pazar odaklı bir anlayışa sahip oldukları dikkat çekmektedir. Çünkü pazar odaklı bir anlayışı benimseyen işletmelerin, sadece hedef tüketici kitlelerine yönelik değil; aynı zamanda rakiplerine yönelik bilgilere ulaşabilme yeteneklerini ve fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayabilme yeteneklerini de geliştirdikleri belirtilmektedir. Pazar odaklı anlayışın öncülerinden birisi olan Narver ve Slater'e göre pazar odaklılık boyutları (1990: 21); müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç şekilde isimlendirilmiştir.

1.5.3.2.1.Müşteri Odaklılık

Literatürde son yıllarda geliştirilmiş yaklaşımlardan birisi olan pazar odaklılığın bir alt boyutu olarak adlandırılan müşteri odaklılık kavramı, işletme yöneticilerinin ve girişimcilerin alacakları kararlarda, tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine odaklanmaları şeklinde ifade edilmektedir (Drucker, 1998: 369).

Hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin doğru bir şekilde belirlenmesini gerektiren müşteri odaklılık, işletmelerin tüketicilere yönelik doğru ürünleri/hizmetleri geliştirebilmelerine olanak tanımakta ve sürekli olarak değişen piyasa yapısının ve koşullarının avantaja çevrilmesinde etkin rol oynamaktadır. Dolayısıyla

müşteri odaklılık anlayışını benimseyen işletmeler belirledikleri strateji ve faaliyetlerinde hedef tüketici kitlelerini maksimum fayda ve tatmin düzeyine ulaştırarak, tüketicilere marka ya da işletme hakkında olumlu izlenim kazandırmayı amaçlamaktadırlar (Bulut vd., 2009: 514; Slater ve Narver, 1995: 67).

Müşteri odaklılık kavramının, işletmelerin satış sonrası hizmetleri açısından da önemli bir yere sahip olduğu ifade edilmekte, müşteri odaklı işletmelerin sunmuş oldukları ürünlere/hizmetlere yönelik tüketicilerin görüşlerine, önerilerine ve şikayetlerine yönelik bilgilere ulaşarak, hata ya da eksiklerini giderebilme imkanına sahip oldukları vurgulanmaktadır (Akman vd., 2008: 95).

Müşteri odaklılık kavramının işletmelere genel anlamda sağladığı yararlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Erkılıç, 2007: 57);

- Müşteri odaklılık yaklaşımı, hedef tüketici kitlelerinin işletme ya da marka ile güçlü bir bağ kurmalarına katkı sağlamaktadır. Söz konusu bağ sayesinde, hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik daha güvenilir verilere ulaşabilme imkânına sahip olan işletmeler, rakipleri karşısında hem sunulan ürünler/hizmetler, hem de pazardaki etkinlikleri bakımından önemli avantajlar kazanabilmektedirler. Bu bağlamda, işletmelerin müşteri odaklı bir anlayışa sahip olmalarının bir sonucu olarak hem örgütsel performanslarının, hem de pazar performanslarının artış göstereceği düşünülmektedir.

- Müşteri odaklı bir pazarlama anlayışının, müşterilere yönelik elde edilen verilerin işletmelerin tüm birimlerine yayılarak dikkate alınmasını gerekli kılmasından dolayı, işletmelerde kurumsal sosyal sorumluluk bilincini geliştirdiği ifade edilmektedir.

- İşletmeler müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı ile müşteri memnuniyetini maksimum düzeylere yükseltmeyi hedeflemektedirler. Çünkü müşteri odaklılık, işletmelerin sadık müşteri portföylerini oluşturmalarına katkı sağlayarak rakipleri karşısında avantaj kazanmalarında etkin rol oynamaktadır.

1.5.3.2.2. Rakip Odaklılık

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan köklü gelişmelerin, küreselleşmenin ve dünya genelinde sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmelerin zemin teşkil ettiği piyasa yapıları, işletmelerin sahip oldukları pazar paylarını koruyabilmelerinde ve arttırabilmelerinde güçlükler ile karşılaşmalarına neden ve faaliyetlerin pazar odaklı bir anlayışla yürütülmesine yol açmıştır. Söz konusu anlayışa yönelik olarak geliştirilen pazar

odaklılık yaklaşımının alt boyutlarından olan rakip odaklılık, mevcut ve potansiyel rakiplerin güncel hareketlerinin görülebilmesine, ürünleri/hizmetleri hakkında bilgi sahibi olunabilmesine ve gelecekteki faaliyetlerinin tahmin edilebilmesine dair veriler sağlayan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda işletmelerin güçlü rakiplerine karşı ciddi bir avantaj kazanmalarında büyük etkiye sahip olan rakip odaklılık yaklaşıma açıklık getirmek amacıyla gerçekleştirilen bazı çalışmalar, rakip odaklılığın kısa, orta ve uzun vadede farklı anlamlar taşıyabileceğini ifade etmektedir (Bulut vd., 2009: 520);

Kısa Vadede Rakip Odaklılık: Rakip odaklılık kısa vadede, mevcut rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerinin analiz edilmesine yardımcı olan yönetsel ve örgütsel bir araç olarak görülmektedir.

Orta Vadede Rakip Odaklılık: Rakip odaklılık orta vadede ele alındığında, potansiyel rakiplerin kimler olabileceğinin belirlenmesine ve bu rakiplerin rekabet güçlerinin ne düzeyde olduğunun tahmin edilebilmesine dair veriler sunan örgürsel bir sistem ve düşüncü biçimi şeklinde nitelendirilmektedir.

Uzun Vadede Rakip Odaklılık: Uzun vadede rakip odaklılık ise, hem bugünkü hemde gelecekteki rakiplerin her türlü tedarik, imalat ve dağıtım süreçleri, ürünleri/hizmetleri, pazarları ve daha bir çok husus hakkındaki değerlerini irdeleyen örgütsel normlar bütünü biçiminde tanımlanmaktadır.

İşletmeler açısından kısa, orta ve uzun vadelerde dikkate değer yararlar sağlayan ve farklı anlamlar ifade eden rakip odaklılık en genel şekilde, rakip bilgisinin paylaşılmasına, rakiplerin faaliyetlerine hızla cevap verilmesine ve rekabet üstünlüğü için fırsatların değerlendirilmesine yönelik ulaşılmak istenen bir hedef olarak açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 131).

Rakip odaklı olmanın işletmelere sağladığı bilgiler, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı kazanabilecekleri yeni teknikler geliştirmelerinde etkin rol oynamaktadır (Doğan ve Albeni, 2015: 292). Neticede işletmelerin rakip odaklı yaklaşımı benimsemeleriyle rakipleri hakkında (Zhou vd., 2009: 1066);

- İşletmelerin faaliyette bulundukları piyasalardaki mevcut ve olası rakiplerin belirlenmesine yönelik veri tabanlarını,
- Rakiplerinin teknolojiden ne düzeyde yararlandıklarına dair verileri,

- Hedef tüketici kitleleri açısından etkileyici alternatifler sunup sunmadıkları yönündeki bilgileri, elde etmeyi amaçladıkları ifade edilmektedir.

1.5.3.2.3. Fonksiyonlar Arası Koordinasyon

Fonksiyonlar arası koordinasyon, işletmelerin hem kârlılıkları hemde iç ve dış çevreleri ile olan ilişkileri bakımından uzun dönemli bir bakış açısı benimsemelerini gerektiren pazar odaklılık yaklaşımının üç bileşeninden birisidir. Rakip odaklılık ve müşteri odaklılık sayesinde elde edilen verilerin tüm işletme birimleri tarafından içselleştirilerek hedef müşteri kitlelerine artı değer yaratılacak şekilde koordine edilmesini ifade eden fonksiyonlar arası koordinasyon, günümüz piyasa yapısında sürekli değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi ve güçlü rakipler karşısında önemli bir avantaj elde edilebilmesi yönlerinden büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin küreselleşmenin etkisi altında şekillenen yoğun rekabet koşullarında pazar paylarını koruyabilmeleri ve arttırabilmeleri bakımından fonksiyonları arasında etkin ve etkili bir koordinasyonu sağlamaları gereklidir. Bu bağlamda söz konusu koordinasyonun sağlanması ve geliştirilmesi ise, tüm işletme birimlerinin ihtiyaçlarına ve algılarına duyarlı bir biçimde cevap verilmesi ile mümkün olduğu belirtilmektedir (Narver ve Slater, 1990: 22).

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda pazar odaklılığın alt boyutlarından birisi olarak değerlendirilen fonksiyonlar arası koordinasyon; "Müşterilere artı değer katabilmek adına tüm işletme birimleri ile eşgüdümlü biçimde koordine edilen faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmaktadır (Esbetan ve Martin-Consuegra, 2007: 384). Fonksiyonlar arası koordinasyon başka bir ifadeyle; müşteri ve rakiplere yönelik elde edilen bilgiler dâhilinde, işletmenin tüm birimlerinin katılımıyla hedef tüketici kitlelerinin beklentilerini karşılayacak değerlerin üretilmeye çalışılması şeklinde ifade edilmektedir (Sürer ve Mutlu, 2012: 30).

Pazar odaklılık yaklaşımını konu alan bazı çalışmalar, müşteri odaklılığın, rakip odaklılığın ve fonksiyonlar arası koordinasyonun eş zamanlı uygulanması halinde, işletmele faaliyetlerindeki verimliliği arttırarak kazançlarını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmaktadır. Ayrıca söz konusu çalışmalarda fonksiyonlar arası koordinasyonun, pazar odaklılığın diğer iki boyutu üzerinde tamamlayıcı bir role sahip olduğu açıklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, fonksiyonlar arası koordinasyonun rakip ve hedef müşteri kitlelerine ilişkin verileri tüm işletme birimlerine yaymanın yanında örgüt

içerisindeki bütünlüğü sağlayarak verilerin müşterilere artı değer katacak biçimde kullanılmasında da etkili olduğu belirtilmektedir. Bu yönü itibariyle fonksiyonlar arası koordinasyon, pazar odaklılığın temel yapı taşı olarak algılanmaktadır (Tekcangil, 2009: 67).

1.5.3.3. Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenekler; küresel rekabet koşullarının etkisiyle piyasaların değişken bir yapıya büründüğüne işaret eden "Dinamik" terimi ile işletmelerin söz konusu dinamik piyasalara uyum sağlayabilme becerilerini belirten "Yetenek" teriminden hareketle ileri sürülmüş bir yaklaşımdır. Bu bağlamda en genel şekliyle dinamik yetenekler, işletmelerin sürekli olarak değişen piyasa yapısına en hızlı şekilde uyum gösterebilme yetkinlikleri şeklinde tanımlanabilmektedir (Teece ve Pisano, 1994: 538). Dinamik yeteneklere ilişkin farklı tanımlamalar Tablo 1.2'de açıklanmıştır.

Tablo 1.2. Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlar ve Kaynaklar

Dinamik yeteneklerin tanımı	Kaynak
İşletmelerin içsel ve dışsal yetkinliklerini, hızlı bir şekilde değişen çevreler ile uyumlu olacak şekilde entegre etme, kurma ve yeniden düzenleme becerileridir.	(Teece ve Diğerleri, 1997: 509)
Dinamik yetenekler, değişen piyasa koşullarına bağlı olarak yeni piyasaların ortaya çıkması, mevcut piyasaların bölünmesi yada değişimi gibi firmaların yeni kaynaklar elde edebilmelerine yönelik örgütsel ve stratejik rutinleridir.	(Eisenhardt ve Martin, 2000: 1105)
İşletmelerin devamlılıklarını sağlayıp performanslarını arttırmak için operasyonel rutinler oluşturma ve değiştirme sürecidir.	(Zollo ve Winter, 2002: 339)
Örgütsel kaynakların ve operasyonel rutinlerin gelişimine öncülük eden organizasyonel süreçlerdir.	(Zott, 2003: 97)

Dinamik yetenekler kavramının, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile birlikte küresel boyutlara ulaşan rekabet koşullarıyla mücadele etmekte güçlük çeken işletmelerin yeni stratejiler geliştirmek adına giriştikleri çalışmalar neticesinde ortaya çıktığı belirtilmekte ve söz konusu yeteneklerin işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla söz konusu düşünce kapsamında dinamik yeteneklerin hem akademik hem de ticari anlamda dikkatleri üzerine çekerek hızlı bir gelişim sürecine girdiği görülmektedir (Iris ve Vikas, 2011: 1865).

Dinamik yetenekler kavramının ortaya çıktığı günden bu yana birçok çalışmaya konu olduğu ve yürütülen her yeni çalışma ile birlikte farklı yönlerinin ve farklı tanımlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Dinamik yetenekler; işletmelerin yeni kaynaklara ulaşabilme, mevcut kaynaklarını ise geliştirebilme ya da yeniden

şekillendirebilme becerileri olarak ifade edilmektedir (Helfat vd., 2007: 3). Dinamik yeteneklerin işletmelerin sahip oldukları soyut ve somut varlıklarını ve kaynaklarını yansıttığı ileri sürülmektedir. Literatürde işletmelerin maddi olmayan soyut varlıkları olarak ifade edilen marka değeri, marka kimliği, marka çağrışımları vb. unsurların etkili bir şekilde yönetilmesini ifade eden marka yönetim yetenekleri ile dinamik yeteneklerde ulaşılan başarı düzeyi arasında ilişki olduğu ifade edilmektedir (Leonard-Barton, 1992: 121; Teece vd., 1997: 514).

Dinamik yeteneklerin başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesinin, işletmelerin söz konusu yeteneklere yönelik soyut ve somut varlık ve kaynaklarının farkında olmaları ile yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle işletmelerin yeni kaynaklara ulaşabilme ve mevcut kaynaklarını geliştirebilme ya da yeniden şekillendirebilme yetenekleri olarak ifade edilen dinamik yeteneklerin işlerlik kazanmasının, işletmelerin söz konusu kaynaklarını doğru bir şekilde tespit edebilmeleri ile mümkün olacağı açıklanmaktadır. Dolayısıyla varlık ve kaynaklarının farkında olmayan işletmelerin, dinamik yeteneklerini etkili bir şekilde kullanamayacağı vurgulanmaktadır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106).

Dinamik yeteneklerin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmalar, söz konusu yeteneklerin rekabetin yoğun şekilde hissedildiği günümüz piyasalarında faaliyette bulunan işletmelerin başarı düzeylerini etkilediğine değinmektedirler. Bu çalışmalar, piyasalarda faaliyette bulunan işletmelerin başarı düzeylerinin farklı olmasını, işletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirme becerileri ile ilişkilendirmektedir. Günümüzde stratejilerini dinamik yetenekleri dâhilindeki veriler ışığında belirleyen işletmelerin, rakipleri karşısında ciddi bir başarı düzeyine ulaşabilmeleri mümkün olabilecektir (Iris ve Vikas, 2011: 1869).

İşletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayan dinamik yeteneklerin, işletmelerin prensiplerine uygun kendi veri tabanlarını oluşturmalarında ve söz konusu veri tabanları ile mevcut verilerini sentezleyebilmelerinde etkin rol oynadığı düşünülmektedir. Ayrıca dinamik yeteneklerin, işletmelerin elde etmiş olduğu veri tabanlarını en etkili ve verimli şekilde yönetebilmeleri açısından da büyük önem arz ettiği ifade edilmektedir. Dinamik yetenekler; iç ve dış çevreye yönelik farklı bilgi kaynaklarını ortaya çıkarması, iletişim ve koordine yeteneklerinin geliştirilmesi, yeni kaynak ve ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesi vb. hususlarda da işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Sher ve Lee, 2004: 934).

Dinamik yeteneklerin işletmelere mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesine ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayacak yeni veri kaynaklarının üretilebilmesine olanak tanıyarak söz konusu işletmelerin diğer teknik yeteneklerini de harekete geçirmelerinde etkili olduğuna vurgu yapılmaktadır (Hamburg vd., 2003: 14).

Akademik ve ticari alanlarda dikkatleri üzerine çekerek günümüzde tartışma konusu olan dinamik yeteneklerin ortaya konulması adına yürütülen çalışmalarda, dinamik yeteneklerin gelişiminin, söz konusu yetenekler kapsamında işletmenin iç ve dış çevresine yönelik elde edilen verilerin bilinçli ve etkili bir şekilde değerlendirilmesi ile mümkün olabileceği belirtilmektedir.

BÖLÜM II

ÖRGÜTSEL PERFORMANSA İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

Bu bölümde; örgütsel performans kavramı içerisinde ifade edilen finansal ve finansal olmayan performans kavramları ve söz konusu unsurların önemi açıklanmıştır. Buna ilaveten yapılan çalışma ile değişkenler arası ilişkilere yönelik de literatür taraması yapılmış, marka yönetim yeteneklerinin örgütsel performans ile ayrıca marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen pazar odaklılık, dinamik yetenekler ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin de marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performansı ile olan ilişkisi açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Performans Kavramı

Küreselleşme, bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, teknolojik yenilikler vb. unsurlar, günümüzde varlığını devam ettiren işletmelerin, kendilerini yoğun bir rekabet ortamı içerisinde hissetmelerini, rekabetçi özelliklerini sorgulamalarını ve performans düzeylerini gözden geçirmeleri ihtiyacını beraberinde getirmiştir.

Literatürde performans kavramı; birey, grup ya da teşebbüslerin belirledikleri amaçlara ulaşmaları için planladıkları faaliyetleri uygulamaları durumunda elde edecekleri sonuçların, nitel ya da nicel olarak ifade edilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda performans kavramı birey, grup veya işletme faaliyetlerinin sonuçlarını ifade etmede önemli bir unsur olarak dikkat çekmektedir. (Akal, 2011: 17).

Tablo 2.1. Örgütsel Performans Kavramına İlişkin Tanımlar

Örgütsel performans tanımı	Kaynak
Örgütse amaçlara ulaşılması için sarf edilen bütün çabaların amaca uygunluğunun değerlendirilmesidir.	(Akal, 2011: 10)
Örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş olan amaçların ne ölçüde başarıldığının ve en önemlisi, rakiplerle yapılan bir karşılaştırma içersinde, yeteneklerin performans artışı sağlamak üzere nasıl etkin kullanılabileceğinin bir belirleyicisidir.	(Demir ve Okan, 2009: 60)
Bir örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi için gerekli olan değerli ve kıt kaynaklara ulaşmada	(Seashore ve Yuchtman, 1967:

çevreden faydalanma becerisidir.	378)

Günümüzde kar amacı doğrultusunda faaliyetlerini devam ettiren işletmeler; pazar paylarını koruyabilmek ve rakiplerine karşı rekabet mücadelesinde başarılı olabilmek amacıyla daha etkin ve verimli bir personel sistemine sahip olabilmeyi amaçlamaktadırlar. Bu bağlamda söz konusu personel sisteminin oluşumu; işletmelerde insan kaynaklarından daha etkin bir şekilde faydalanmayı gerekli kılmış ve performans kavramının işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir araç haline gelmesine yol açmıştır. İşletmeler açısından son derece önemli olan örgütsel performans kavramı, belirlenen stratejik hedeflere ulaşmak için sahip olunan kaynak ve varlıkların en etkili ve verimli bir biçimde kullanılabilmesine yönelik işletmelerin sahip olduğu yetkinlik düzeyi şeklinde açıklanmaktadır (Göksel, 2013: 2; Daft, 2000: 12). İşletmelerin kaynak ve varlıklarını en verimli şekilde yönetmeleri sayesinde rakipleri karşısında rekabet avantajı, yüksek kârlılık, pazar payı artışı ve en önemlisi de marka değer artışı gibi daha pek çok hususta avantaj elde etmelerini sağlayan örgütsel performans kavramını etkileyen birçok unsur vardır. Dolayısıyla örgütsel performans kavramı, karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Örgütsel performansın sahip olduğu söz konusu yapı, onun ölçülmesini zorlaştırmakla birlikte her durumda geçerli bir ölçüm sisteminin oluşturulmasına da olanak tanımamaktadır. Bu yüzden, günümüze kadar örgütsel performans düzeyinin belirlenmesine yönelik yürütülen çalışmalarda, araştırmacılar örgütsel kayıtlardan temin edilen nesnel ölçütler ile örgüt üye ve paydaşlarından elde edilen öznel ölçütlerden yararlanmışlardır (Clark, 1999: 712; Seashore ve Yuchtman, 1967: 378; Venkatraman ve Ramanujam, 1986: 804).

2.2. Örgütsel Performans Ölçümünün Gelişimi ve Önemi

1970'li yıllarda bütün ülkeleri etkisi altına alan mali krizlerin yaşanması, ABD' de Reagan ve İngiltere'de Thetcher iktidarlarının, bu mali krizlerden en az zararla kurtulabilmek için geliştirdikleri yeni akımlar, günümüz performans ölçümü anlayışına zemin teşkil etmektedir. Geliştirilen bu yeni akımların etkisi ile birlikte 1980'li yıllarda yaşanan önemli değişimlerin neticesinde performans, ülkelerin gelişimi açısından sık kullanılan bir kavram olmuş ve hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise, kıt kaynaklar ile maksimum çıktı alabilmenin performansın arttırılması aracılığıyla gerçekleştirilebileceği düşüncesi, ticari hayatı hızlı bir şekilde etkilemeye başlamış ve günümüz performans ölçümünün ortaya çıkmasına neden olmuştur (Acar,

2009: 23). Günümüzde ise, tüm dünyayı etkisi altına alarak bir moda haline gelen örgütsel performans ölçümü, özel sektör ile birlikte yükseköğrenim ve sağlık kurumları gibi sosyal amaçlı hizmet veren kurumlar da dâhil olmak üzere kamu ve özel sektörde finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla değerlendirilmektedir (Cavalluzzo ve Ittner, 2004: 244).

Günümüzde, hemen hemen her alanda uygulanmakta olan performans ölçümü, özellikle ticari hayatta, işletmelere, yöneticilere, işletme sahiplerine, çalışanlara, ülke ekonomisine ve hatta müşterilere yönelik sağladığı avantajlardan dolayı vazgeçilemez bir öneme sahiptir. Genellikle işletme sahipleri ya da yöneticileri tarafından yürütülen performans ölçümü ya da değerlendirmesi, önceden belirlenmiş olan belli başlı esaslara dayanılarak işletme çalışanlarının faaliyetlerinin değerlendirilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Palmer, 1993: 9).

Performans ölçümünün işletmeler, çalışanlar, yöneticiler, işletme ile ilgili karar alıcılar ve müşteriler açısından önemli olduğu literatürde gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında ifade edilmektedir.

İşletmeler Açısından Önemi; Performans ölçümü, işletme amaçlarına ulaştıracak planların hazırlanması ve stratejik kararların seçilmesi aşamalarında daha kuvvetli dayanaklar teşkil edecek bilgiler sağlayarak söz konusu işletmelerin etkili kararlar alabilmelerine olanak tanıması açısından önemli bir unsurdur (Gates, 2001: 12). Ayrıca işletmelerin yürüttükleri faaliyetlerdeki noksanlıkları tespit etmelerine ve söz konusu aksaklıkların giderilmesine yönelik çözüm önerileri üretmelerine olanak tanıması sayesinde gerek işletme içi performansın, gerekse işletmenin faaliyette bulunduğu dış çevre olarak nitelendirilen piyasalardaki performanslarının arttırılmasında etkin rol oynamaktadır (Ittner vd., 2003: 715).

Performans ölçümünün işletmelere sağladığı diğer bir katkı ise; işletmelerin amaçlarına yönelik belirlemiş oldukları stratejilerinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğini kontrol altında tutabilme fırsatı tanımasıdır. Bu bağlamda performans ölçümünün; işletmelerin rakipleri ve piyasa koşulları tarafından gelebilecek tehlikelere karşı tedbirli olmaları yönünden işletmelere büyük bir avantaj sağladığı düşünülmektedir (Otley, 1999: 364).

Çalışanlar Açısından Önemi; İşletmelerde görev yapan çalışanların tümünün aynı düzeyde bilgi, beceri, tecrübe vb. özelliklere sahip olamayacakları ve işletmeye yönelik sorumluluklarını aynı özveri ve performans ile yerine getiremeyebilecekleri düşüncesi, performans ölçümünün önemini gündeme getirmektedir. Zira çalışanlardan istenilen

düzeyde, sürekli verim alınabilmesi, performans ölçümünün etkin olabilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Performans ölçümünün çalışanlar arasındaki farklılıkları belirlemesi neticesinde, çalışanlar kendi performans düzeylerine göre ücret, kariyer ve sosyal avantajlara erişebileceklerdir (Palmer, 1993: 9).

Yöneticiler Açısından Önemi; Yöneticiler, işletmeleri hedeflerine ulaştıracak stratejileri belirleyerek, söz konusu stratejilerin uygulanması esnasında işletme çalışanlarının sorumluluklarının neler olacağını belirleyen ve bu sorumlulukların yerine getirilmesi hususunda çalışanlara yol gösteren kişilerdir. Performans ölçümü yöneticilere işletme çalışanlarının sorumluluklarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerine yönelik bilgi sağlamakta onların üst birimlere karşı hesap verebilirlik görevlerini daha etkin bir şekilde yürütmelerini olanak tanımakta ve dolayısıyla performans ölçümü bir anlamda yöneticilerin işlerini kolaylaştırmaktadır (Palmer, 1993: 10).

Karar Alıcılar Açısından Önemi; Performans ölçümünün, işletmelerin sahip oldukları varlık ve kaynakları ile uygulamış oldukları stratejik planlarının başarı düzeylerini şeffaf bir şekilde ortaya koyabilmelerinde etkili olması sebebiyle üçüncü kişilerin işletmelere yönelik alacakları kararlarda daha bilinçli bir şekilde hareket etmelerine yardımcı olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda tedarikçiler, sivil toplum kuruluşları, hükümet, rakipler vb. dış çevre unsurlarından oluşan ve işletmenin başarısına doğrudan katkı yapan karar vericiler; işletmenin performans ölçümü sonucundaki verilerine bakarak gelecekteki finansal yapısı ya da işletmeye yönelik konularda doğru ve mantıklı tahminlerde bulunabilmektedirler (Baş, 2008: 16).

Müşteriler Açısından Önemi; İşletmeler performans ölçümlerini, dış çevre olarak tabir edilen piyasalardaki rakiplerine karşı üstünlük sağlamak ve üretimlerini, pazarlama performans düzeylerini koruyacak ve arttıracak politikaların belirlenmesi amaçlarına yönelik olarak gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla işletmeler performans ölçümü sonucunda belirledikleri politikalar dâhilinde sundukları ürün/hizmetlere yönelik hedef tüketici kitlelerinin memnuniyet ve tatmin düzeylerini arttırmayı hedeflemektedir. Performans ölçümleri hem işletmeciler, hem de tüketiciler boyutuyla incelendiğinde; söz konusu ölçümlerin, tümüyle müşterilerin yararına olacak şekilde yürütüldüğü gözlenmektedir. Bu yüzden performans ölçümü hem dolaylı hem de doğrudan müşterilere sunulan avantajlar kümesi olarak kabul edilmektedir (Bourne vd., 2003: 3).

2.3. Örgütsel Performans Ölçümünün Amacı ve İşlevi

İşletmelerin performans ölçümü aracılığıyla ulaşmak istedikleri temel amaç; belirledikleri stratejik hedeflere yönelik yürüttükleri faaliyetlerin işlerliğini ve denetimini kontrol altında tutarak performans düşüklüğüne sebebiyet verilmeden sürdürülebilirliğin en verimli şekilde sağlanmasıdır. Dolayısıyla gerek iş çevresi, gerekse bilim dünyası tarafından performans ölçümünün yapılmasına yönelik olarak belirtilen tüm nedenlerin altında yatan temel unsur ve performans ölçümü ile ulaşılmak istenen bütün hedeflerin odak noktası, işletmelerin temel amacı olan yüksek kâr marjına ulaşabilme isteğidir. İşletmelerin yüksek kâr marjına ulaşabilmeleri adına gerçekleştirilen performans ölçümüne yönelik belirlenen alt hedef ve amaçlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Performans ölçümü ile işletme genelinde karar alma ve uygulama süreçlerini koordine edecek ve bu süreçlere destek verecek bilgilerin toplanması planlanmaktadır (Schalkwyk, 1998: 124).
- İşletmeler performans ölçümlerini istikrarlı ve sürekli bir şekilde yürüterek rekabet ortamındaki değişimlere başarılı bir şekilde adapte olabilmeyi, hatta bu değişimleri kendilerine faydalı olacak şekilde değerlendirebilme yeteneklerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Çünkü işletmeler istikrarlı bir şekilde gerçekleştirdikleri performans ölçümleri sayesinde kendi kapasitelerine yönelik bilgileri temin edebilmektedirler. Ayrıca gerçekleştirilen performans ölçümleri sonucunda elde edilen veriler sayesinde rekabet koşullarının seyri ve ileride karşılaşılabilecek tehlikeler tahmin edilebilmektedir (Sinclair ve Zairi, 1995: 42).

Bu bağlamda işletmelerin başarıya ulaşabilmelerine büyük katkı sağladığı düşünülen performans ölçüm süreçleri ile belirlenebilen işletme ve birey bazındaki performansın, düzeyini etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Öztürk, 2006: 17);

- *Liderlik Faktörü:* İşletme sahip ya da yöneticileri gerek işletme performansını gerekse çalışanların performanslarını, tavır, davranış, rehberlik ya da belirli teşvik promosyonları aracılığıyla olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.
- *Takım Faktörü:* Takım faktörü işletme çalışanlarının birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarıyla birbirlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemeleri şeklinde kendini göstermektedir.
- *Sistem Faktörü:* Günümüze kadar iş dünyasında faaliyette bulunmuş ya da bulunmakta olan bütün işletmelerde gelenek haline gelerek kural formatına

bürünmüş belli başlı sistemler vardır ki, bu sistemler gerek işletme performansını gerekse işletme çalışanlarının performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- *Çevre Faktörü:* İşletmelerin iç ve dış çevresinde gerçekleşen olaylar da işletme ve çalışan performansı üzerinde etkili olabilmektedir.

2.4. Finansal Performans Kavramı

Günümüzde finansal performans kavramı; işletmelerin finansal yapılarında meydana gelen gelişmelerin veya yönetim kararlarından ve bu kararların işletme çalışanları tarafından uygulanmasından kaynaklanan finansal gelişimlerin ve değişimlerin düzeyini gösteren bir unsur olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle finansal performans, işletmelerin stratejik planlarının uygulanma ya da uygulanabilme düzeyinin veya gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin finansal boyutta ifade edilmesidir (Carton ve Hofer, 2006: 2-3).

Finansal performansın, özellikle ticari işletmeler açısından büyük önem arz etmesinden dolayı yapılan tanımlar işletmelerin mali değerleri üzerinden geliştirilmiş ve en genel şekilde (Ayrancı, 2009; 63);

- İşletmelerin kârlılıklarını artıran,
- Mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak sürdürülen faaliyetler neticesinde nakit ve yeni kaynaklar yaratabilme yetkinliklerini geliştiren,
- Uygulanan politikalar ve yürütülen faaliyetlerin parasal değerini artıran,
- Sahip olunan varlık ve kaynaklar arasındaki denge düzeyini gösteren önemli bir unsur olarak ifade edilmiştir.

Küresel anlamda rekabet koşullarında pazar kapma yarışı içerisinde olan işletmelerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve rekabet yarışında rakiplerine karşı avantajlı olabilmeleri işletmelerin finansal performansları ile yakından ilişkilidir. Yüksek düzeyde finansal performansa sahip olan işletmelerin yatırım yapabilme güçlerinin de yüksek olabileceği düşüncesi, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni yatırımların kapılarını açabilecek ve onların finansal performans düzeylerini artırabilecektir (Aydeniz, 2009: 264).

2.4.1.Güçlü Bir Finansal Performansa Sahip Olmanın Avantajları

İşletmelerin finansal performanslarının yüksek düzeylere ulaşması durumunda elde edecekleri avantajlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Kaufman, 1994'den akt. Yorgancıoğlu, 2005: 18; Barney, 1991: 99);

- Finansal performans işletmelerin ileriye dönük kararlar almalarında etkin rol oynayan bir faktördür. Başka bir ifadeyle işletmelerin yüksek düzeylerde finansal performansa sahip olmaları, finansal açıdan sıkıntılarının olmadığının göstergesi olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda istenilen finansal performans düzeyine ulaşan işletmeler, ileride piyasa koşullarına bağlı olarak karşılaşabilecekleri tehditlerin etkisini azaltmaya, fırsatları ise değerlendirmeye yönelik stratejiler geliştirme imkanı bulabileceklerdir.

- İşletmelerin ortaya çıktıkları dönemden beri piyasadaki değerleri finansal anlamda belirlenmektedir. Başka bir ifadeyle, piyasalarda faaliyet gösteren işletmelerin değerleri tüm varlık ve kaynaklarının finansal boyutta değerlenmesi ile ölçülmektedir. Bu bağlamda işletmelerin finansal performans düzeyleri, söz konusu işletmelerin piyasalardaki değerini etkileyerek rekabet güçlerini şekillendirmelerine ve tercih edilebilirliklerine olumlu katkı yapmaktadır.

- Finansal performans düzeyi aynı zamanda yenilik kavramı ile de yakından ilişkilidir. Dolayısıyla güçlü bir finansal performansa sahip olan işletmelerde gelir-gider dengesinin sağlanmış olabileceği düşünülerek sözkonusu işletmelerin yeni ürün/hizmetler geliştirmek adına yatırım yapma fırsatına sahip olabilecekleri ifade edilmektedir. Bu bağlamda güçlü bir finansal performansa sahip olan işletmeler bütçe fazlası gelir elde edebilme olanağı elde ederek yeni yatırımlara yönelme imkânı bulabileceklerdir.

2.4.2. Finansal Performansı Etkileyen Faktörler ve Arttırma Yöntemleri

Finansal performans kavramı, işletme sahibi, yöneticisi ve çalışanları başta olmak üzere, yatırımcıların, tedarikçilerin hatta rakiplerin dâhi alacakları kararları şekillendiren bir niteliğe sahip olup, içsel ve dışsal faktörler olarak isimlendirilen unsurlardan etkilenmektedir. İçsel faktörler; işletmelerin kendisine özgü sahip oldukları yetkinlikler olarak ifade edilmekte ve işletme mülkiyeti, işletme büyüklüğü, işletme faaliyetleri, ürün/hizmet faaliyetleri ile alacak politikası boyutlarından oluşmaktadır. Buna ilaveten dışsal faktörler; işletmelerin dış çevreleri olarak piyasa bazlı faktörleri oluşturmakta ve söz

konusu faktörleri işgücü maliyetleri, piyasa yapısı ve hükümet müdahaleleri, piyasanın demografik yapısı ve ekonomik koşullar etkilemektedir (Alparslan, 2014: 27).

Finansal performans, işletmeleri kuruluş amaçları olan yüksek kâr marjlarına ulaştıran en önemli araçlardan birisi olarak görülmektedir. Bu yüzden işletmelerin piyasalardaki etkinlik düzeylerinin önemli göstergelerinden birisi olan finansal performansın yüksek düzeylere ulaşması, bütün işletmelerin arzuladıkları bir hedeftir. Dolayısıyla işletmelerin söz konusu hedefe ulaşabilmek adına faaliyetlerindeki eksiklikleri belirlemeleri ve eksikliklerin giderilmesine yönelik çözümler üretmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, geçmişten günümüze kadar işletmelerin finansal performanslarının arttırılmasına yönelik yapılan çalışmalar neticesinde pek çok yöntemin ileri sürüldüğü görülmüş, söz konusu yöntemlerden bazıları aşağıdaki şekilde açıklanmıştır (Özcan, 2009: 16);

Maliyet Kontrolü: Maliyet kontrolü; kurulan her işletmenin ana amacı düşük maliyet ile üretim yapıp yüksek kârlılık düzeylerine ulaşarak rakiplerine karşı önemli bir avantaj kazanmaktır. Bu bağlamda maliyet kontrolü yöntemi, işletmelerin ürün/hizmetlerini daha ucuza imal edebilmelerine yönelik çözüm önerileri sunmaktadır.

Yatırım Stratejileri: Yatırım stratejileri boyutu; işletme yatırımlarının en yüksek getiri sağlayacak şekilde yönetilmesine dair belirlenen stratejiler bütünü olarak ifade edilmektedir.

Finansman Stratejileri: İşletmelerin faaliyetlerini yürütebilmek için katlanmış oldukları maliyetlerin finansmanına yönelik stratejiler, finansman stratejileri olarak isimlendirilmektedir.

Pazar Payının Arttırılmasına Yönelik Stratejiler: Pazar payının artırılmasına yönelik stratejiler; işletmelerin rakipleri karşısındaki güçlerinin en önemli göstergelerinden birisini oluşturmaktadır.

Müşteri Seçimi: Müşteri seçimi, günümüzde işletmelerinin yüksek kârlılık düzeylerine ulaşabilmelerinde etkin rol oynayan ve rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı kazandıran bir unsurdur. Bu bağlamda işletmelerin müşteri seçimi kapsamında sadık müşteri kitleleri ile süreklilik arz etmeyen müşteri kitlelerini belirlemeleri ve iki farklı müşteri kitlesini birbirinden ayrıştırmaları gerekmektedir. Müşteri seçimi işletmelerin müşteri kitlelerine yönelik alacakları kararların ve sunacakları hizmetlerin şekillenmesinde önemli bir yere sahiptir.

2.4.3. Finansal Performans Ölçümü ve Önemi

Finansal performans ölçümü, işletmeler, işletme sahip ve yöneticileri, tedarikçiler hatta müşteriler de dâhil olmak üzere, işletmeye yönelik karar alıcı konumdaki tüm kesimler için yol gösterici bir nitelik taşımakta ve finansal performansa yönelik verilerin elde edilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kendine özgü metotlar ile gerçekleştirilen finansal performans ölçümü ile elde edilen veriler aracılığıyla işletmelerin mali durumu, yürüttükleri faaliyetlerin finansal boyutu, ileriye dönük yapılacak yatırımlara dair finansman gücü vb. gibi hususların belirlenmesine yönelik işletme yapısının ortaya konulması amaçlanmaktadır. Ayrıca finansal performans ölçümü, mali tablolardaki işletme hesaplarının yıllar bazındaki değişimlerinin incelemesine olanak tanıdığı için işletmelerin finansal açıdan gelişmişlik düzeylerinin belirlenmesinde önem teşkil etmektedir (Erdemi, 2015: 29).

Finansal performans ölçümü, işletmelerin hem dış hem de iç çevrelerine yönelik olarak aşağıda ifade edilen yararları sağlaması açısından önem arz etmektedir (Köseoğlu, 2005: 12);

- İşletmenin dış çevresine karşı hesap verme sorumluluğunu elde edilen veriler ile kolaylaştırması,
- Müşterilerin beklentilerine cevap verebilme yeterliliğinin belirlenmesi,
- Hazırlanacak stratejik planlara ışık tutması ve onları şekillendirmesi,
- Programların yönetimine dair çıkan aksaklıkların tespiti ve çözümüne yönelik önerilerin türetilmesi,
- Finansal performansın üst düzeylerde seyretmesine yönelik çalışmaların belirlenmesine ve yürütülmesine olanak tanıyarak hem tedarikçilere hem de rakiplere karşı büyük bir üstünlük sağlanmasına imkan tanıması,
- Finansal performans ölçümü ile elde edilen veriler sayesinde, bütçeleme ve kaynakların işletme için en kazançlı olacak şekilde tahsis edilmesine yardımcı olması.

2.4.4. Finansal Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

Finansal performans düzeyinin belirlenmesinde; satılan ürün/hizmet miktarı, yatırımların kazanca dönüşme süreci, hisselerin piyasadaki getirisi, gerçekleştirilen faaliyetlerin getirisi, net kârlar, üretim için katlanılan temel maliyetler, üretimlerin birim başına maliyetleri, dolaylı maliyetlerdeki değişimler vb. unsurlar ölçüt olarak kabul

edilmektedir (Tek ve Gümüş, 2006: 9' dan akt. Yiğiter, 2009: 33-34). Söz konusu ölçütlere ilaveten, finansal performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla başvurulan temel yöntemler; oran analizleri, karşılaştırmalı tablolar analizi (yatay analiz), dikey yüzdeler analizi olarak ele alınmaktadır.

2.4.4.1. Oran Analizleri

Finansal performansın ölçülmesinde kullanılan en basit yöntem olması nedeniyle yaygın olarak kullanılan oran analizi, tek girdinin tek çıktıya oranlanması sonucunda elde edilen verilerin; geçmiş dönem verileriyle, sektör ortalamalarıyla, bütçe hedefleriyle, rakip işletmelerin ulaşılabilir verileriyle ve genel standarlarla kıyaslanarak yorumlanması şeklinde uygulanmaktadır (Lazol, 2010: 63). Oran analizinin basit ve çok fazla bilgi gerektirmeyen bir yapıya sahip olmasına bağlı olarak hem finansal performans düzeyindeki değişimlerin hem de gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin sürekli takip edilebilmesine olanak tanımasından dolayı hemen hemen her işletmede uygulandığı görülmektedir. Ayrıca, işletmelerin ileriye dönük planladıkları faaliyetlerine yönelik finansman ihtiyaçlarını belirleyebilmeleri açısından da oran analizi büyük öneme sahiptir (Erdoğan, 2009: 7).

Oran analizleri aşağıda ifade edilen özellikleri bakımından finansal performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla kullanılan diğer analiz tekniklerinden ayrıştığı belirtilmektedir (Karapınar ve Zaif, 2009: 149);

- Birbirleriyle ilişkili olan kalemleri standartlaştırması,
- Elde edilen verilerin geçmiş verilerle, işletmenin ileriye dönük hedefledikleriyle ve hem sektör ortalaması hem de rakipleriyle karşılaştırılmasını kolaylaştırması,
- Oranları gruplandırarak belirli sonuçlara ulaşılmasını sağlaması.

Oran analizleri, işletmelerin borç ödeme güçlerine, varlıklarının ne derece verimli kullandıklarına, finansal yapılarına ve kârlılık düzeylerine ilişkin veriler sağlamaktadır. Böylece söz konusu analizler, işletmelerin verimlilik, finansal yapı ve borç ödeme gücü gibi finansal performans unsurlarına dair güvenilir tahminler yürütebilmelerinde ve dolayısıyla finansal performanslarını arttıracak kararlar alabilmelerinde etkin rol oynamaktadır (Sevim, 2011: 163).

Literatürde yer alan bazı çalışmalarda rasyo analizleri olarak adlandırılan oran analizleri, mali tablolardaki hesap kalemleri ve hesap grupları arasındaki ilişkilerden

hareketle finansal performans düzeyindeki değişimleri incelemektedir. Bu bağlamda finansal performans düzeyindeki değişimlerin ortaya koyulması ve kontrol altında tutulması amaçlarıyla kullanılan oran analizlerine yönelik en güvenilir ve sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi adına likidite oranları, mali yapı ve kaldıraç oranları, faaliyet oranları ve kârlılık oranları şeklinde sınıflandırılan oran analizlerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (İnanıcı ve Başgül, 2008: 64).

2.4.4.1.1. Likidite Oranları

Likidite oranları, işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeme güçlerinin belirlenmesi yoluyla finansal performans düzeyindeki değişimlerini ortaya koymaktadır (Karasioğlu ve Eren, 2011: 164). Dolayısıyla söz konusu oranlar, işletmelerin dönen varlıkları ile bir yıldan kısa vadeli borçları arasındaki oransal ilişkiyi incelemektedir (Akdoğan ve Tenker, 1994: 404). Ancak likidite oranlarının gerçekçi ve güvenilir sonuçlar vermesi adına belirlenen dönen varlıkların, satışa çıkarıldığı anda gerçek değerleriyle ve kolayca paraya dönüştürülebilecek türden olmaları gerekmektedir (Ergun, 2006: 222). Bu bağlamda işletmelerin likidite yapılarındaki ve finansal performans düzeylerindeki değişimleri izleyebilmek adına kullanılan likidite oranları aşağıdaki şekilde ele alınmaktadır;

Cari Oran: Cari oranın işletmelerin likidite durumlarını yansıtan bir oran olmasından dolayı literatürde yer alan bazı çalışmalarda net çalışma sermayesi oranı olarak da adlandırıldığı belirtilmektedir (Akdoğan ve Tenker, 1994: 406). Dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara oranlanmasıyla hesaplanan cari oran, işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme kapasitelerini göstermektedir (Çabuk ve Lazol, 2011: 204). Dolayısıyla işletmelerin dönen varlıklarında ileriye dönük yaşanabilecek değer kayıplarına veya paraya çevrilmeleri sırasında karşılaşılabilecek güçlüklere karşı tedbir amaçlı, söz konusu oranın iki olması istenmektedir. Başka bir ifadeyle işletmeler dönen varlıklarının, kısa vadeli yabancı kaynaklarının iki katı değerinde olmasını amaçlamaktadır (Akdoğan ve Tenker, 1994: 406). Cari oran kapsamında elde edilen sonucun yorumlanmasında, faaliyet oranlarının bulguları ile işletmelerin faaliyette bulundukları endüstri kolunun özellikleri, faaliyette bulunan piyasanın koşulları, mevsimlik dönüşümlerin etkileri, işletmelerin piyasalardaki ticari itibarları ve kredi bulabilme olanakları gibi unsurların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Ergun, 2006: 224). Cari oranın formule edilmiş şekli aşağıdaki gibi

$$\text{Cari Oran} = \text{Dönen Varlıklar} \Big/ \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$$

Asit-Test Oranı (Likidite Oranı): likidite oranı olarak da bilinen asit-test oranı, işletme satışlarının bir süreliğine kesintiye uğraması ya da yavaşlaması durumlarında, işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeyebilme güçlerini belirleyebilmek adına ileri sürülmüş bir orandır. Bu yüzden dönen varlıklardan stoklar düşülerek ulaşılan sonucun kısa vadeli yabancı kaynaklara oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Erdoğan, 1997: 311). Ayrıca asit-test oranı, işletmelerin stoklarına ne derece bağımlı olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla stokların paraya dönüştürülememesi riskine karşı stoklara çok bağımlı olmamaları gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çalışmalar dâhilinde, söz konusu oranın bire eşit olması önerilmektedir (Çaldağ, 2002: 255). Ancak asit-test oranı sonucunun birden küçük ya da bire eşit veya birden büyük olması, işletmelerin likidite durumlarını tam olarak yansıtmakmakta ve yorumlanması sırasında faaliyet oranları ile diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Ergun, 2006: 224).

$$\text{Asit-Test Oranı} = (\text{Dönen Varlıklar} - \text{Stoklar}) \Big/ \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$$

Nakit Oranı: Dönen varlıklar içerisinde yer alan kasa, bankalar ve hisse senetleri ile tahviller işletmelerin hazır değerleri olarak nitelendirilmektedir. Bu yüzden nakit oranı bazı çalışmalarda hazır değerler oranı olarak da ele alınmakta ve hazır değerler hesap grubunun kısa vadeli yabancı kaynaklara oranlanmasıyla hesaplanmaktadır (Erdoğan, 1997: 312). Elde edilen sonuç ise, işletmelerin acil para ihtiyacı durumunu ve mevcut değerleri ile kısa vadeli borçlarını karşılayabilme kapasitelerini ölçmektedir (Ergun, 2006: 225). Dolayısıyla işletme satışlarında belirlenen hedeflere ulaşılmadığında, alacakların tahsil edilmesinde gecikmeler ya da güçlükler yaşandığında kısa vadeli borçların ödenebilmesi ve karşılaşılabilecek fırsatların değerlendirilebilmesi açısından nakit oranı büyük önem arz etmektedir (İnanıcı ve Başgül, 2008: 67).

$$\text{Nakit Oranı} = \text{Hazır Değrler} \Big/ \text{Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar}$$

Cari oran, asit-test oranı ve nakit oranı şeklinde sınıflandırılan likidite oranlarından elde edilen sonuçların yorumlanması sırasında, sadece likidite oranları bulguları değil, aynı zamanda likidite oranlarını destekleyici nitelikte ola faaliyet oranlarından elde edilen sonuçların da dikkate alınması gerekmektedir (Çabuk ve Lazol, 2011: 208).

2.4.4.1.2. Faaliyet Oranları

Likidite oranlarının yorumlanmasına temel oluşturan faaliyet oranları, işletmelerin yürütmüş oldukları faaliyetlerinde kullandıkları varlıklarının etkinliğini ve verimliliğini ölçmektedir. Bu yüzden literatürde ele alınan bazı çalışmalarda söz konusu oranlar "verimlilik oranları" olarak da ifade edilmektedir. İşletme varlıklar ile satışlar arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla kullanılan faaliyet oranları, işletme içi analize olanak tanıyarak faaliyette bulunulan piyasalardaki rakipler karşısındaki finansal performans düzeyinin ölçülmesine imkan vermektedir (Özdemir, 1999: 34).

Literatürde yapılan bazı çalışmalarda, faaliyet oranlarının bilanço kalemlerinin nakde ve satışlara dönüşme hızını ortaya koymakla birlikte işletmelerin kârlılıklarına, nakit, alacak, stok ve sabit kıymetlerinin yönetimine ve borç ödeme yönetimlerine yönelik de veriler sağladığı savunulmaktadır. Dolayısıyla söz konusu veriler sayesinde işletmelerin likidite yapılarına farklı açıdan bakma fırsatı bulabilecekleri vurgulanmaktadır (Okka, 2011: 47).

Alacak Devir Hızı: Piyasalarda faaliyette bulunan hemen hemen bütün işletmeler pazarlama faaliyetlerinde peşin satış politikalarını uygulamak istemektedirler. Ancak günümüz rekabet koşullarının işletmeleri ve faaliyette bulunan piyasaları etkisi altına almasından dolayı vadeli satış politikalarının etkin olarak yürütüldüğü görülmekte ve söz konusu durum işletme faaliyetlerinin sürdürülebilirliği bakımından alacak devir hızının önemini arttırmaktadır. Bu bağlamda ele alınan alacak devir hızı, işletmelerin alacaklarını tahsil edebilme becerilerini ortaya koymakla birlikte bir faaliyet dönemi boyunca alacaklarını satışlarla kaç kere devir ettiklerini saptamaktadır (Akgün, 2002: 190). Kredili satışların ticari alacaklara oranlandığı alacak devir hızı formülünde, kredili satışların net

tutarının bilinmemesi halinde kredili satışlar yerine toplam satışlar kullanılabilmektedir (Okka, 2011: 47).

$$\textit{Alacak Devir Hızı} = \textit{Kredili Satışlar} \,/\, \textit{Ortalama Ticari Alacaklar}$$

<u>*Stok Devir Hızı:*</u> İşletme stoklarının bir faaliyet dönemi boyunca kaç kere satışlarla devir ettiğini gösteren stok devir hızı, işletmelerin depolarında ne kadar stok bulundurmalarınn yeterli olacağına, tüketici zevk ve tercihlerindeki değişimlere bağlı olarak mevcut stoklara talep durumunun ne yönde şekillenebileceğine dair veriler sağlaması nedeniyle önemli bulunmaktadır (Aktaş, 2017: 24). Geçmiş dönemlerle karşılaştırılarak yorumlanan stok devir hızının dönemler bazında artması, stokların etkili ve verimli bir şekilde kullanılma becerisinin arttığını ifade etmektedir. Ayrıca söz konusu durum, işletmelerin finansal performans düzeylerinin yükseldiğine ve buna bağlı olarak rekabet güçlerinin de arttığına işaret etmektedir (Akgün, 2002: 193).

$$\textit{Stok Devir Hızı} = \textit{Satışların Maliyeti} \,/\, \textit{Ortalam Stoklar}$$

<u>*Aktif Devir Hızı:*</u> İşletme sermayesi devir hızı olarak da adlandırılan aktif devir hızı, işletme varlıklarının kullanımındaki verimliliği ve etkinliği ölçmektedir. Dolayısıyla söz konusu oranın yüksek çıkması, işletmelerin dönen varlıklarını finansal performans düzeylerini arttıracak şekilde etkin olarak kullandıklarını ortaya koymaktadır (Usta, 2012: 119). Net satışların toplam aktife oranlanmasıyla hesaplanan aktif devir hızının düşük çıkması ise, işletmelerin tam kapasite ile çalışmadıkları biçiminde yorumlanmaktadır (Tunçel vd., 2012: 35).

$$\textit{Aktif Devir Hızı} = \textit{Net Satışlar} \,/\, \textit{Toplam Aktifler}$$

<u>*Duran Varlıklar Devir Hızı:*</u> İşletmelerin maddi duran varlıklarına yaptıkları yatırımların ne düzeyde olduğunu ve söz konusu yatırımların verimli olup olmadığını belirlemek amacıyla kullanılan bir faaliyet oranıdır. Başka bir ifadeyle söz konusu oran,

işletmelerin yapmış oldukları yatırımların etkililik ve etkinlik düzeyini göstermektedir. Dolayısıyla söz konusu oranın dönemler bazında düşüş göstermesi işletmelerin yaptıkları yatırımların finansal performanslarını azalttığını, duran varlıklara aşırı derecede yatırım yapılarak atıl kapasitede bir performans sergilediklerine işaret etmektedir (Aktaş, 2017: 25).

$$\textit{Duran Varlıklar Devir Hızı} = \textit{Satış Hasılatı} \Big/ \textit{Ortalama Duran Varlıklar}$$

2.4.4.1.3. Mali Yapı Oranları

İşletme varlıkları içerisinde öz kaynakların ve yabancı kaynakların payının belirlenmesi ile işletmelerin finansal yapılarına yönelik denge analizinin yapıldığı mali yapı ve kaldıraç oranları, işletmelere kredi verenler ya da kredi verecekler açısından büyük öneme sahipir (Karasioğlu ve Eren, 2011: 166). Çünkü mali yapı oranları, işletmelerin yabancı kaynaklarından ne düzeyde yarar sağladıklarına ve gelecek dönemlerde zarar edilmesi, varlıkların değerlerinde düşüş yaşanması, nakit akışında aksaklıklar olması gibi durumlarda işletmelerin kısa vadeli borçlarını ödeyecek kapasiteye sahip olup olmadıklarına açıklık getirecek veriler sağlamaktadır (Sevim, 2011: 167).

Finansal Kaldıraç Oranı: İşletmelerin yabancı kaynaklardan sağladıkları borçlarının, toplam aktifleri içerisindeki payını gösteren finansal kaldıraç oranının, yüzde elliden fazla olmaması gerektiği savunulmaktadır. Söz konusu oranın yüksek olması halinde işletmelerin sermayelerinden daha fazla bir borç yüküne girdikleri anlaşılmakta, işletmeye kredi verenler veya verecek olanlar açısından bu durum olumsuz değerlendirilmektedir (İnanıcı ve Başgül, 2008: 68).

$$\textit{Finansal Kaldıraç Oranı} = \textit{Toplam Borçlar} \Big/ \textit{Aktif Toplamı}$$

Finansman Oranı: Özkaynakların, toplam yabancı kaynaklara oranlanmasıyla, özkaynakların borçları karşılama kapasitesinin belirlenmeye çalışıldığı finansman oranının

en az bir olması istenmektedir. Bu bağlamda söz konusu oranın yüksek olması durumu, işletme varlıklarının büyük çoğunluğunun sahip ve ortaklar tarafından karşılandığı şeklinde yorumlanmaktadır (Çaldağ, 2002: 261).

$$\textit{Finansman Oranı} = \textit{Özkaynaklar} \Big/ \textit{Toplam Yabancı Kaynaklar}$$

Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı: Özkaynakların aktif toplamına oranlanması, işletme varlıklarının ne kadarının işletme sahip ve ortakları tarafından finanse edildiğini göstermektedir. Ayrıca özkaynakların aktif toplamına oranı, uzun vadeli borç ödeme gücünü de belirlemektedir. Dolayısıyla işletmelerin alacaklıları karşısında güçlü bir profil çizebilmeleri için söz konusu oranın yüksek olması beklenmektedir (Akdoğan ve Tenker, 1994: 417).

$$\textit{Özkaynakların Aktif Toplamına Oranı} = \textit{Özkaynaklar} \Big/ \textit{Toplam Aktifler}$$

Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Toplam Borçlara Oranı: İktisadi varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklar ile finanse edilme düzeyini gösteren oranın 1/3 seviyesini aşmaması uygun görülmektedir. Enflasyon dönemlerindeki durağanlığa bağlı olarak artış eğiliminde olan oranın yüksek olması, işletme aktiflerinin büyük çoğunluğunun kısa vadeli yabancı kaynaklar ile finansel edildiğini ortaya koymaktadır (Çabuk ve Lazol, 2012: 211).

$$\textit{Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Toplam Borçlara Oranı} = \frac{\textit{Kısa Vadeli Borçlar}}{\textit{Toplam Borçlar}}$$

Duran Varlıkların Devamlı Sermayeye Oranı: Duran varlıkların devamlı sermayeye oranı, duran varlıkların, pasif toplamından kısa vadeli yabancı kaynakların çıkartılması sonucu elde edilen devamlı sermayeye oranlanması ile bulunur. Dolayısıyla söz konusu oran, devamlı sermaye içerisindeki duran varlıkların payını göstermektedir (Çabuk ve Lazol, 2012: 215).

Duran Varlıkların Devam Sermayeye Oranı = Duran Varlıklar / Devamlı Sermaye

2.4.4.1.4. Kârlılık Oranları

Piyasalarda faaliyette bulunan işletmelerin kuruluş amaçlarından birisi olan kâr kavramı, belirlenen bir dönem boyunca gerçekleştirilen faaliyetler neticesinde katlanılan giderler ile elde edilen gelirler arasındaki "olumlu fark" şeklinde açıklanmaktadır. İşletmelerin uzun ve kısa vadede borç ödeme güçlerini belirleyen likidite ve sermaye yapılarını etkilemeyen kârlılık kavramı ise, sahip olunan varlıkların ve kaynakların kâra dönüştürülebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda kârlılık kavramı, işletmelerin likidite ve sermaye yapıları üzerindeki etkisinden dolayı finansal performansın belirlenmesinde kullanılan en önemli yöntem olarak kabul edilmektedir (Laitinen, 2002: 86). Dolayısıyla işletmelerin kârlılık düzeylerindeki değişimlerin, aynı zamanda finansal performans düzeylerindeki değişimleri de ifade ettiği düşünülmektedir.

Literatürde yapılan araştırmalar, işletmelerin finansal performans düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan en önemli yöntem olarak kabul edilen kârlılığın; aktif kârlılık oranı (ROA), özkaynak kârlılık oranı (ROE), yatırımların kârlılığı oranı (ROI) ile ölçüldüğünü ortaya koymakta ve söz konusu oranların birbirleri ile ilişkili olduğuna vurgu yapmaktadır (Cho ve Pucik, 2005: 563).

Aktif Kârlılık Oranı: Belirli bir dönem sonunda elde edilen net kârın, aynı dönemdeki toplam varlıklara oranlanması ile hesaplanan aktif kârlılık oranı, işletmelerin sahip oldukları varlıklarının kârlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektedir. Bu bağlamda söz konusu oranın sektör ortalamasına yakın veya yüksek çıkması amaçlanmaktadır. Çünkü söz konusu oranın sektör ortalamasına yakın veya yüksek çıkması, işletmelerin faaliyette bulundukları sektörde rakiplerinden daha yüksek bir kârlılığa sahip oldukları ve dolayısıyla finansal performans düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Brigham ve Ehrhardt, 2008: 133).

Aktif Kârlılık Oranı= Elde Edilen Net Kâr / Toplam Varlıklar

Öz Kaynak Kârlılık Oranı: Belli bir dönem sonunda elde edilen net kârın, sahip olunan öz kaynaklara oranlanması ile hesaplanan öz kaynakların kârlılığı oranı;

işletmelerin öz kaynaklarını ne derece kâra dönüştürebildiklerini ortaya koymaktadır (Yiğiter, 2009: 35). Elde edilen sonuçlar faaliyette bulunulan sektör ortalaması ve önceki dönem oranları ile karşılaştırılmaktadır. Böylece işletmelerin karlılıklarında meydana gelen değişimlere bağlı olarak finansal performans düzeylerindeki değişimler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu bağlamda elde edilen sonuçların, önceki dönem öz kaynakların kârlılığı oranından ve sektör ortalamasından yüksek olması işletmelerin finansal performans düzeylerinin arttığına işaret etmektedir. Ancak söz konusu oranın, sektör ortalamasından ve önceki dönemlerden düşük çıkması durumu, işletmelerin kârlılıklarının azalmasına bağlı olarak borç ödeme güçlerinin azaldığını ve dolayısıyla finansal performans düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda, işletmelere alacakları yatırım ve kredi gibi kararlarında dikkatli olmaları tavsiye edilirken faaliyet ve stratejilerini yeniden yapılandırmaları önerilmektedir (Brigham ve Ehrhardt, 2008: 133);

$$\text{Öz Kaynakların Kârlılığı Oranı} = \text{Elde Edilen Net Kâr} \Big/ \text{Toplam Varlıklar}$$

<u>Yatırımların Kârlılığı Oranı:</u> Finansal performans düzeyini belirlemek adına başvurulan yöntemlerden birisi olan kârlılık oranları arasında en çok kabul göreni yatırımların kârlılığı oranıdır. Piyasa değeri/defter değeri oranının ve fiyat/kazanç oranının birlikte değerlendirilmesi ile hesaplanan yatırımların kârlılığı oranı, işletmelerin karar almaya yetkili birimlerinin faaliyetlerindeki ve stratejilerindeki etkinliğin kontrolüne ve finansal performans düzeylerinin arttırılmasına yönelik alınacak kararlara en güvenilir verileri sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir. Ayrıca literatürde yer alan çoğu çalışmada, söz konusu orana faaliyette bulunulan sektördeki rekabet yoğunluğunun belirlenmesi amacıyla da sık sık başvurulduğu belirtilmektedir (Rajan vd., 2006: 1).

$$\text{Yatırımların Kârlılığı Oranı} = \text{Yatırımların Piyasa Değeri} \Big/ \text{Yatırımların Defter Değeri}$$

Ve

$$\text{Yatırımların Kârlılığı Oran} = \text{Fiyat} \Big/ \text{Kazanç}$$

2.4.4.2. Karşılaştırmalı Tablolar Analizi

Yatay analiz olarak da bilinen karşılaştırmalı tablolar analizi, işletmelerin birbirini izleyen dönemlere ait finansal tablolarının karşılaştırmalı olarak düzenlenmesi aracılığıyla söz konusu tabloların hesap kalemlerindeki değişimlerin incelenmesidir (Aktaş, 2017: 13). Bu bağlamda karşılaştırmalı tablolar analizi, tek başlarına bir anlam ifade etmeyen mali tabloların karşılaştırmalı olarak yorumlanmasını sağlayarak işletmelerin gelecekle ilgili isabetli tahminlerde bulunabilmelerine ve finansal performanslarını arttıracak yönde tutarlı kararlar alabilmelerine büyük katkı sağlamaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2012: 74).

Diğer finansal ölçüm tekniklerinden işletmelerin gelişim yönleri hakkında veriler sunması bakımından üstün bulunan karşılaştırmalı tablolar analizi aşağıda ifade edilen aşamalar dâhilinde gerçekleştirilmektedir (Usta, 2012: 138);

- Birbirini izleyen hesap dönemlerine ilişkin tabloların yan yana gösterilmesi,
- Tablolardaki hesap kalemlerine ilişkin artış ve azalışların mutlak rakam olarak değerlendirilmesi,
- Tablolardaki dönemler arasındaki değişimlerin yüzde olarak belirtilmesi.

2.4.4.3. Dikey Yüzdeler Analizi

Dikey yüzdeler yöntemi, işletmelerin mali tablolarında yer alan hesap kalemlerinin kendi grupları ve genel toplam içerisindeki payının belirlenmesi ve yorumlanması olarak açıklanmaktadır. İşletmelere faaliyette bulundukları sektördeki ve piyasadaki farklı büyüklükteki rakipleri ile kendilerini kıyaslama imkanı tanıyan dikey yüzdeler analizi, söz konusu işletmelerin tek bir dönemdeki mali durumunun ve faaliyet sonuçlarının ele alınması amacıyla tercih edilmektedir (Tunçel vd., 2012: 41). Dolayısıyla dikey yüzdeler analizi, belli bir döneme ait mali tablolarda yer alan hesap kalemlerinin, aynı dönemin toplam değerleri içerindeki yüzde ağırlıklarını tespit etme fonksiyonuna sahiptir (Okka, 2011: 58).

Dikey yüzdeler analizi, aşağıda ifade edilen özellikleri itibariyle finansal performans ölçümünde kullanılan diğer ölçüm tekniklerinden ayrıcalıklı ve üstün bulunmaktadır (Özdemir, 1999: 54);

- Mali tablolardaki hesap kalemlerinin ana ve grup toplamı içerisindeki göreceli önemlerini ortaya koymaktadır.

- İşletmelerin finansal durumlarının ve faaliyet sonuçlarının, rakip işletmeler ve sektörler ile karşılaştırılmasına olanak tanımaktadır.

2.4.4.4. Trend Analizi

Küreselleşmenin giderek artmasına bağlı olarak yoğunluğu artan rekabet koşulları ile mücadele eden günümüz işletmeleri, güçlü rakipleri karşısındaki etkinliklerini ve durumlarını sürekli olarak kontrol etme ihtiyacı içerisindedirler. Bu yüzden mali ve finansal yapılarrını belirleyebilmek adına çeşitli yöntemlere başvurdukları dikkat çekmektedir (Kiracı ve Asker, Erişim Tarihi: 06.05.2017: 3-4). Söz konusu yöntemlerden birisi olarak bilinen trend analizi ise, birbirini izleyen iki ya da daha fazla döneme ilişkin mali tablolardaki hesap kalemlerindeki değişimleri ve eğilimleri detaylı bir olarak ortaya koyan bir analiz yöntemidir (Bektöre vd., 2010: 133).

Mali tablolarda yer alan hesap kalemlerindeki dikkate alınan yıllar itibariyle değişimlerin ve eğilimlerin karşılaştırmalı olarak incelenmesine olanak tanıyan trend analizi yöntemi, ele alınan yıllardaki olumlu ve olumsuz gelişmelere dair veriler sunmakta ve birbiriyle ilişkili olan hesap kalemlerindeki eğilimlerin uzun dönemdeki etkileşimini incelemeyi amaçlamaktadır (Akgüç, 2006: 387; Akıncı ve Erdoğan, 1995: 242). Bu bağlamda bir baz yıl seçilerek gerçekleştirilen trend analizinde, seçilen yılın finansal tablo kalemleri yüz olarak kabul edilip izleyen yıllara göre değişimleri belirlenmeye çalışılmaktadır (Kantarcı, 2016: 11).

Farklı çalışmalarda eğilim yüzdeleri yöntemi olarak da ifade edilen trend analizinin uygulanması ve elde edilen bulguların yorumlanması sırasında dikkate alınması gereken üç önemli husus bulunmaktadır (Akıncı ve Erdoğan, 1995: 242);

- Analiz için her yönüyle normal sayılabilecek bir yıl baz olarak alınmalıdır.
- Eğilim yüzdelerine dayanılarak üretilen sonuçların açıklanmasında, kaynak ve kullanım kalemlerine dair mutlak rakamlar kullanılmalıdır.
- Fiyatlar genel düzeyindeki değişimler dikkatle takip edilmelidir.

2.5. Finansal Olmayan Performans Kavramı

İşletmeler, özellikle rekabetin etkisinin görülmeye başlandığı sanayi devrimi ile birlikte piyasadaki rakipleri karşısındaki güçlerini sorgulamaya başlamışlar ve bunu belirlemeye yönelik bir takım ölçütleri temel alarak analizler ya da ölçümler gerçekleştirmişlerdir. Ancak gerçekleştirilen bu ölçümlerde işletmelerin sadece mali verileri temel alınarak finansal yapılarının incelendiği görülmektedir. Dolayısıyla

performans kavramı, sanayi devrimi döneminde işletmelerin sadece finansal performanslarını temel alan bir ölçüt olarak görülmüştür. Ancak rekabetin, işletmeleri zamanla daha zor koşullar ile mücadele etmeye zorlaması, işletme performanslarının sadece finansal açıdan ölçülmesinin yetersiz kalmasına bağlı olarak çok boyutlu performans ölçümlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Kabakcı, 2014: 50).

Finansal olmayan performans 1980'li yıllardan itibaren dikkatleri üzerine çekmeye başlayan ve işletmelerin rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı kazanmalarında etkili olan bir kavramdır. Ancak rekabet koşullarının giderek zorlaşması ve işletmeler üzerinde büyük bir baskı uygulaması ile birlikte işletmelerin sadece finansal performanslarını baz alarak belirledikleri program ve hedefleri yetersiz kalmaya başlamıştır. Finansal olmayan performans kavramı da söz konusu yetersizliğin giderilmesine yönelik bir çözüm önerisi olarak ortaya çıkmış ve hızlı bir gelişim sürecine girmiştir. Bu hızlı gelişimi tetikleyen nedenler Davidson (1999: 760) tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır;

- Zamanla birbirinin tam ya da yakın ikamesi ürünler/hizmetler ile piyasalara nüfuz eden işletme sayılarının artması ile piyasadaki arz miktarının piyasa talebini aşmasına bağlı olarak tüketicilerin söz sahibi konuma gelmesi,
- İşletmelerin rakipleri ile mücadelede başarılı olabilmeleri için yeni pazarlama stratejileri bulmalarıyla birlikte satış öncesi ve sonrası sunulan hizmetlerin önem kazanması,
- Müşteri odaklı pazarlama anlayışının yaygınlaşması,
- İşletmelerin piyasadaki rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmek adına yürüttükleri Ar-Ge çalışmaları sonucunda yeniliklerin sürekli ve hızlı bir şekilde birbirini takip etmesi,
- Pazarlama faaliyetlerine yönelik E-ticaret gibi yeni dağıtım kanallarının bulunması,
- Marka değerine verilen önemin artması.

2.5.1. Finansal Olmayan Performans Ölçümü ve Önemi

Günümüzde geniş kapsamlı performans ölçüm türü olarak işletme başarı düzeylerinin belirlenmesinde etkili olan finansal olmayan performans ölçümü, işletmelerin (Elitaş ve Ağca, 2006: 345);

- Müşterilerinin sadakat ve memnuniyetlerinin,

- Ürün kalitelerinin,
- İnsan kaynakları tarafından yürütülen mali olmayan faaliyetlerinin,
- Ar-Ge çalışmaları ile gerçekleştirdikleri yeniliklerin,
- Pazar paylarının belirli metotlar ile ölçülmesi olarak tanımlanması şeklinde ifade edilmiştir.

Finansal performans ölçüm yöntemlerinin yetersiz kaldığı müşteri memnuniyeti, iş tatmini ve yönetim kontrol sistemleri gibi soyut değişkenlerdeki değişimlerin incelendiği finansal olmayan performans ölçümü, finansal performans ölçümünün eksiklerini tamamlayan bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Ancak finansal olmayan performans ölçümü ile finansal performans ölçümü hiçbir zaman birbirleri yerine kullanılamamaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler finansal olmayan performans ölçümü ile finansal performanslarını belirleyemedikleri gibi, aynı şekilde finansal performans ölçümleriyle de finansal olmayan performans düzeylerini tespit edememektedirler (Milost, 2013: 823).

Son yıllarda piyasalara ürün/hizmet sunan işletme sayısının artmasıyla birlikte kârlılık üzerinde son derece etkili bir role sahip olduğuna inanılan finansal olmayan performans ölçümü, işletme sahip ve yöneticileri ile çalışanları ve hatta yatırımcılar açısından aşağıda belirtilen yararları itibariyle önemli bir yere sahiptir (Ittner ve Larcker, 2003: 1);

- İşletmelerin maddi olmayan varlık yapısını belirleyen finansal olmayan performans ölçümü, işletme sahip ve yöneticilerine alacakları kararlar bakımından yol gösterici veriler sunmaktadır.
- İşletmelere yönelik belirlenen stratejik hedeflere ulaşılması adına çalışanların yürütecekleri faaliyetlere yönelik daha güvenilir ve sağlıklı veriler sağlamaktadır.
- Maddi olmayan varlıklar olarak nitelendirilen finansal olmayan göstergeler, işletmelerin Ar-Ge üretkenliği gibi gayri maddi değerlerini yansıttığı için maddi olmayan varlık kapasitesinin belirlendiği finansal olmayan performans ölçümü sonucunda elde edilen veriler, yatırımcıların söz konusu işletmelere yönelik algılarını şekillendirmektedir.

2.5.2. Finansal Olmayan Performans Ölçüm Yöntemleri

Dinamik bir yapıya dönüşerek, sürekli olarak değişim süreci içerisinde olan günümüz iş dünyasında, işletmelerin piyasalardaki gelişmeleri takip etmekte güçlük çekmekleri, performanslarını kontrol altında tutabilmelerini ve geliştirmelerini gerekli kılmıştır. Ancak söz konusu koşullarda işletmelerin sadece finansal performans ölçümü verilerinin performanslarını gerçekçi bir şekilde yansıtmaması faaliyetlerinin aksamasına neden olmuş ve maddi olmayan değerlerin düzeyini belirleyen finansal olmayan performans kavramının ve ölçümlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda iş dünyasında önemli bir değere ulaşan finansal olmayan performans ölçümleri, aşağıda ifade edilen ölçüm kriterleri çerçevesinde gerçekleştirilmektedir (Çelik, 2012: 59).

2.5.2.1. Ürün/Hizmet Yeniliği

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle sürekli olarak yenilenen piyasa yapılarında ve yoğunlaşan rekabet koşullarında faaliyette bulunan işletmelerin, değişen şartlara bağlı olarak şekillenen tüketici zevk ve tercihlerine hitap edecek ürünler/hizmetler sunmak hususunda sıkıntı çektikleri ve bir kısmının da faaliyetlerine son verdiği dikkat çekmektedir. Yaşanan değişimlere rağmen faaliyetlerini sürdürebilen işletmeler incelendiğinde ise, söz konusu işletmelerin ya piyasadaki yeniliklere rakiplerinden daha hızlı bir biçimde adapte oldukları ya da Ar-Ge çalışmaları sayesinde yeniliğin öncüsü oldukları görülmüştür (Akdemir, 2012: 142). Bu bağlamda ürün/hizmet yeniliği kavramı, işletmelerin rakipleri karşısındaki konumunu belirleyen ve hedef tüketici kitlelerinin zevk ve tercihlerini etkilemek adına geliştirilen ürünler, hizmetler, fikirler ve bilgiler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalarda yenilik kavramı, bir değişim süreci olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda her yeniliğin bir değişim olduğu, ancak her değişimin bir yenilik anlamına gelmediği belirtilmekte ve mevcut bir ürünün, hizmetin, bilginin ya da fikrin taklit edilmesinin de bir değişime yol açabileceğine vurgu yapılmaktadır (Aktepe, 2006: 281). Dolayısıyla en genel şekilde yenilik kavramı, daha önce olmayanın ve bilinmeyenin ortaya koyulmasını ifade etmekte ve yenilik kavramının gerek işletmelerin, gerekse ülkelerin kalkınmalarında ve büyümelerinde önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir.

2.5.2.2. Ürün/Hizmet Kalitesi

Günümüz işletmelerinin temel gündemi haline gelen kalite kavramının; tüketicilerin zevk, tercih, ihtiyaç ve beklentilerine bağlı olarak şekillendiği ifade

edilmektedir. Dolayısıyla literatürde kalite kavramına yönelik çok sayıda tanıma rastlanmaktadır. Ancak ürün/hizmet kalitesine yönelik aşağıda yer verilen boyutlar, söz konusu kalite tanımlarının kesiştiği ortak nokta olarak nitelendirilmektedir (Top, 2009: 15);

- *Performans Boyutu:* Performans boyutu, ürün/hizmet kalitesinin, sunulan ürünlerin/hizmetlerin temel fonksiyonel özellikleri ve söz konusu ürünlere/hizmetlere yönelik tüketici şikayet ve önerilerinin değerlendirilme düzeyi ile ilişkilendirilmesidir.
- *Özellikler Boyutu:* Özellikler boyutu, ürün/hizmet kalitesinin, ürünlerin/hizmetlerin fonksiyonel özelliklerini tamamlayıcı nitelikteki özellikleri ile ilişkilendirilmesidir.
- *Güvenilirlik Boyutu:* Güvenilirlik boyutu, ürünlerin/hizmetlerin kullanılma süreci boyunca beklentileri karşılama düzeyi ile ürün/hizmet kalitesinin belirlenmesidir.
- *Uygunluk Boyutu:* Uygunluk boyutu, tüketicilerin zihinlerindeki ürün/hizmet kalitesinin, ürünlerin/hizmetlerin tasarımının, sunuluş şeklinin ve işleyişinin standartlara uygunluk derecesi ile belirlenmesidir.
- *Estetik Boyutu:* Estetik boyutu, tüketicilerin beklentilerine uygun estetik bir yapıya bürünmesine göre ürün/hizmet kalitesinin değerlendirilmesidir.
- *Algılanan Kalite:* Algılanan kalite, söz konusu ürünün/hizmetin kalitesine yönelik kamuoyunun algısından hareketle ürün/hizmet kalitesinin ölçülmesidir.

Hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ürün/hizmet paketlerinin özellikleri ve nitelikleri toplamı olarak tanımlanan ürün/hizmet kalitesi, işletmelerin sunmuş oldukları ürün/hizmetlerine ve markalarına bağımlı, sadık müşteri kitleleri yaratabilmelerini sağlamaktadır (Laitinen, 2002: 83). Aynı zamanda Porter (2003: 48) tarafından ortaya koyulan rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisinin temel unsurları arasında yer alan ürün/hizmet kalitesi, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda önemli bir paya sahip olmalarında ve güçlü rakipleri karşısında büyük bir avantaj kazanmalarında etkin rol oynadığı belirtilmektedir.

2.5.2.3. Müşteri Memnuniyeti

Küreselleşmenin etkisiyle ağırlaşan rekabet koşullarına bağlı olarak önemi artan müşteri memnuniyeti, müşteri odaklı pazarlama anlayışı gereği ortaya çıkmış bir kavram

olarak bilinmektedir. Bu bağlamda söz konusu kavram, işletmelerin yoğun rekabet koşullarına ve güçlü rakiplerine rağmen faaliyetlerini devam ettirebilmek, hatta pazar paylarını arttırabilmek adına hedef tüketici kitlelerinin zevk ve tercihleri ile ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamaya yönelik çabaları şeklinde tanımlanmaktadır (Çoşkun, 2016: 8).

Günümüzde sosyal sorumluluk anlayışının bir gereği olarak görülmekte olan müşteri memnuniyetinin başarılı bir biçimde sağlanmasının, müşteri odaklı bir pazarlama anlayışını benimseyen günümüz işletmelerinin mevcut müşterileri ile aralarındaki iletişimi güçlendirdiği söylenmektedir (Türk, 2005: 198). Ayrıca söz konusu durumun bir sonucu olarak, mevcut müşterilerin piyasadaki diğer tüketicilerin satın alma kararlarını memnun kaldıkları ürünün/hizmetin tercihi yönünde etkiledikleri görülmektedir. Bu yüzden müşteri memnuniyetinin sağlandığı mevcut müşterilerin reklam maliyetlerini de düşürebileceği düşünülmektedir.

2.5.2.4. Marka Değeri

İşletmelerin maddi olmayan değerleri arasında yer alan marka kavramının en önemli unsurlarından olan marka değeri, işletmeler tarafından sunulan ürünler/hizmetler ve yürütülen faaliyetler sonucunda tüketicilerin zihinlerinde söz konusu markaya yönelik yaratılan değerler bütünü olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla günümüz koşulları göz önüne alındığında, marka değerinin işletme aktiflerinden daha fazla önem arz ettiği anlaşılmaktadır (Cop ve Bekmezci, 2005: 69).

Piyasalarda faaliyet gösteren işletme sayısının oldukça fazla olduğu günümüz piyasa koşullarında işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri, hedef tüketici kitleleri ve mevcut müşterileri ile güçlü bir iletişim kurabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda hedef tüketici kitlelerinin zihinlerindeki, işletmelere ve ürünlerine/hizmetlerine yönelik düşünceleri yansıtan marka değeri, işletmelerin söz konusu tüketici kitleleri ile iletişime geçmesini ya da iletişim kurmasını sağlayan bir köprü görevi görmektedir. Ayrıca işletmeler ile hedef tüketici kitleleri arasındaki iletişimin düzeyini gösteren marka değeri kavramı, işletmeleri ve ürünlerini/hizmetlerini tanıtmak adına katlanmaları gereken reklam maliyetlerine katlanmaktan da büyük oranda kurtarmaktadır (Atak ve Taşkın, 2012: 116).

2.5.2.5. Pazar Payı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, pazarlama alanındaki sınırları kaldırarak dünya genelindeki tüm işletmelere kıtalar arası ticaretin dâhi mümkün olduğu

bir piyasa yapısı sunmuştur. Dolayısıyla dünya genelindeki tüm işletmeler pazar paylarını arttırma fırsatı bulmuşlardır. Bu çerçevede önem kazanan pazar payı kavramı literatürde pek çok çalışmaya da konu olmuştur. Söz konusu çalışmalarda, kârlılık ile ilişkilendirilen pazar payının, işletmelerin çalışma kapasiteleri ile eş zamanlı ve aynı yönlü hareket ettiği belirtilmektedir (Yiğiter, 2009: 66). İşletmelerin daha fazla tüketici kitlesine ulaşarak kârlılıklarını arttırmalarına büyük katkı sağlayan pazar paylarını arttırabilmeleri için işletmelerin öncelikli olarak artan paydaki tüketici taleplerini karşılayabilecek kapasiteye sahip olup olmadıklarını doğru bir şekilde tahmin etmeleri önem teşkil etmektedir (İlgün, 2016: 1).

2.5.2.6 Verimlilik

İşletmelere sağlanan katma değerler ile ilişkilendirilen verimlilik kavramı, sahip olunan kaynakların ve değerlerin savurganlığın, kayıpların, müşteri için değer arz etmeyen her türlü kaynak kullanımlarının önüne geçecek şekilde yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Ayrıca işletmelerin sahip oldukları ya da satın aldıkları kaynak ve değerlerine artı değer katmaları şeklinde ifade edilebilen verimlilik kavramı, işletmelerin kârlılık düzeyleri ve piyasalardaki rekabet güçleri ile aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki içerisindedir. Başka bir ifadeyle verimlilik işletmelerin kârlılıklarına etki etmektedir. İşletmelerin kârlılıkları ise yaptıkları ya da yapacakları yatırımları şekillendirerek rekabet güçlerinin artmasına ya da azalmasına neden olmaktadır (Akgül, 2002: 35).

Genel anlamda işletmeler tarafından gerçekleştirilen üretim miktarının, söz konusu üretim için kullanılan kaynak miktarına oranlanmasıyla gerçekleştirilen verimlilik ölçümleri aşağıda belirtilen amaçlara ulaşmak adına yapılmaktadır (Büyükkılıç, 2008: 5-7);

- İşletme verilerinin sistemli bir şekilde takip edilmesi,
- İşletmelerin finansal olmayan performanslarının arttırılmasına yönelik stratejik planların gerçekçi bir şekilde hazırlanması,
- Üretim yöntemlerindeki aksaklıkların belirlenerek giderilmesi,
- İşletmelerin belirlemiş oldukları hedeflerinin ne derece gerçekleştirildiğinin görülmek istenmesi,
- Üretimde kullanılan girdilerin her birinin çıktılar ve işletme kazançları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi,

- İşletmelerin finansal olmayan performanslarındaki gelişmelerin saptanması,
- İşletmelerin faaliyette bulundukları piyasalardaki rakipleri karşısında ne durumda olunduğunun belirlenmesi.

2.5.2.7. Etkinlik

Etkinlik kavramı, hedef tüketici kitlelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması adına gerçekleştirilen üretimlerde kullanılan kaynakların, belirlenmiş olan standartlara uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu yöntem, finansal olmayan performansın belirlenmesine yönelik veriler sunarak mevcut kapasitenin kullanım düzeyini ölçmektedir (Baş ve Artar, 1991: 33).

İşletmelerin mevcut koşullar altında tüm kaynaklarını tam kapasite ile kullanmalarında etkin rol oynayarak işletmelerin performans gelişim süreçlerine önemli katkılar sağlayan etkinlik ölçümü, en genel şekilde gerçekleşen çıktıların beklenen çıktılara oranlanmasıdır. Çıktı ile anlatılmak istenen, işletmelerin üretmiş oldukları ürünleri/hizmetleridir (Akal, 2011: 37). Bu bağlamda söz konusu oranının birden yüksek olması işletmelerin hedeflerini fazlasıyla gerçekleştirdikleri şeklinde yorumlanırken; birden küçük olması halindeyse, kaynaklarını tam kapasite ile kullanamadıklarını ve dolayısıyla hedeflerini gerçekleştiremediklerini göstermektedir (Baş ve Artar, 1991: 34).

2.5.2.8. Etkililik

Belirlenen amaçlar ve çıktılar ile ilişkili olan etkililik ölçümü, gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılardan hareketle önceden belirlenmiş olan hedeflere ne derece ulaşıldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, söz konusu performans ölçüm yöntemi, mevcut koşullar altında sahip olunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasına ve ideal hedeflere ulaşılmasında etkin rol oynamaktadır (Coşkun, 2006: 19).

Etkenlik ile etkililik kavramlarının birbiri ile aynı anlamlar taşımadığına vurgu yapan Baş ve Artar (1991: 34), iki kavram arasındaki farkı ortaya koyarak etkililik kavramını açıklamaktadırlar. Bu bağlamda etkinlik kavramının sahip olunan kaynakların kullanımı ile ilişkilendirilirken, etkililik kavramının çıktılarla ilgilendiği belirtilmektedir. Dolaysıyla etkililik kavramı, işletmelerin belirledikleri çıktı hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyini ve aynı zamanda yeni performans standartlarına ulaşabilme becerilerinin

ölçülmesidir. Başka bir ifadeyle etkililik, tüm kaynakların kullanılması halinde elde edilecek çıktı kapasitesini ortaya koymaktadır.

2.5.2.9. Çalışma Yaşamı Kalitesi

Çalışanların çalışma yaşamlarına dair düşünce ve davranışları ile ilişkili olan çalışma yaşamı kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çeşitli hususlara yönelik davranışlarını ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Dolayısıyla çalışanlar işletme performansının temel belirleyicileri olduğu için işletme çalışanlarının beklentilerine, isteklerine ve emellerine yanıt verebilmeyi gerektiren çalışma yaşamı kalitesi işletmelerin performansları açısından büyük önem arz etmektedir (Akal, 2011: 58).

Çağdaş işletme yönetiminde bir performans göstergesi haline gelen çalışma yaşamı kalitesinin arttırılması, işletmelerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamı kalitesinin artışında etkili olan faktörlere yönelik gerçekleştirilen literatür taraması kapsamında, söz konusu faktörler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Baş ve Artar, 1991: 19-20);

- Düzgün ve istikrarlı bir ücret ödeme sistemi,
- İş güvenliği ve işçi sağlığı,
- İşçilerin kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlanması,
- Kıdem ve yeteneğe göre yükselebilme olanaklarının bulunması,
- Toplumsal birleşme,
- Kurumsallaşma,
- Çalışma süresi,
- Toplumsal sorumluluk.

İşletmelerin gerek performans ölçümleri gerekse performanslarını arttırabilmeleri açısından son derece önemli bir yere sahip olan çalışma yaşamı kalitesi, istatistiki göstergeler, toplam performans göstergeleri, fizik çalışma koşullarına ilişkin ölçümler, anketler, görüşmeler ve gözlemler ile belirlenmektedir (Akal, 2011: 62).

2.6. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Literatür Taraması

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle küresel bir yapıya bürünen piyasalar, işletmeleri yoğun rekabet koşulları ile mücadele etmek zorunda

bırakmış ve pazarlama faaliyetleri açısından marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri kavramlarının önemini arttırmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen pek çok çalışma, marka ve marka yönetim yeteneklerinin, küresel rekabet koşulları altında ve güçlü rakipleri karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından işletmelere önemli bir katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmaların bazılarında marka yönetim yetenekleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken Aydın ve Ülengin (2011), Göker (2014), Aydın (2009), Kim vd., (2003), Lassar vd. (1995), Simon ve Sullivan (1993), bazı çalışmalarda marka yönetim yetenekleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Turan (2011), Düzgün (2015), Gül (2015), Baldauf vd. (2003)). Günümüzde küresel rekabet koşullarının işletmeler üzerinde yarattığı baskı, ticari yaşamda yeni pazarlama anlayışlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Söz konusu pazarlama anlayışlarından birisi olarak ileri sürülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, gerek ticari gerekse akademik anlamda araştırmacıların dikkatini çekerek pek çok çalışmaya konu olmuştur. Bu bağlamda literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin işletmelerin yoğun rekabet koşulları ile mücadele etmelerinde önemli katkılar sağladığı düşünülen farklı yaklaşımlar ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Kılıç (2015), Sakınç (2014), Coşkun (2014), Dereli ve Baykasoğlu (2007), Yao ve Khong (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmelerin faaliyette bulundukları piyasalarda coğrafi sınırların ortadan kalkmasına yol açmış ve rekabetin küresel boyutlara ulaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla yoğun rekabet koşullarına, artan rakip sayısına ve bilinçli tüketici kitlelerine rağmen, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için girişilen strateji arayışları kapsamında, iç ve dış çevrenin bir bütün olarak değerlendirilmesini gerekli kılan pazar odaklılık yaklaşımı gündeme gelmiştir. Literatürde yoğun bir ilgi görerek tartışma konusu olan pazar odaklılık yaklaşımına yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Sarıdoğan (2016), Coşkun (2015), Külahlı (2016), Kohli ve Jaworski (1990) tarafından, pazar odaklılığın marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Dinamik yetenekler, ülkeler arasındaki sermaye, mal ve hizmetin serbest hareketliliği ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelere bağlı olarak piyasa yapısının sürekli değiştiği günümüz piyasa koşullarında, işletmelerin sahip oldukları

kaynak ve yetkinliklerini en verimli şekilde yöneterek yaşanan değişimlere rakiplerinden daha kısa sürede uyum sağlayabilmelerine yönelik geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu konuda literatürde, dinamik yeteneklere açıklık getirmek ve söz konusu yeteneklerin işletmelere sağlayacağı yararları açıklamak için pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Dinamik yeteneklerin marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri ile ilişkisinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Balta (2015), Aközek (2005), İlhan (2006), Uç (2016), Hafeez vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar kapsamında; "Dinamik yetenekler ile marka yönetim yetenekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu" varsayımının, desteklendiği görülmüştür.

Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, günümüz işletmelerinin küresel boyutlara ulaşan rekabet koşullarına rağmen, güçlü rakipleri karşısında önemli bir rekabet avantajı elde ederek varlıklarını devam ettirmek, kâr sağlamak ve büyümek gibi temel amaçlarına ulaşabilmeleri adına geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Bu bağlamda Özilhan (2010), Erol (2012), Yıldız (2010), Reinartz vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda "Müşteri ilişkileri yönetiminin ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" sonucuna ulaşılmıştır.

Son yıllarda, sosyal, siyasal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmelere bağlı olarak hız kazanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, iş yaşamında modern pazarlama anlayışının benimsenmesi ile sonuçlanmıştır. Dolayısıyla günümüzde, işletmelerin pazar paylarını koruyabilmek ve faaliyetlerini başarılı bir şekilde devam ettirebilmek adına hedef tüketici kitlelerini etkileyerek güçlü rakipleri karşısında önemli bir avantaj elde edebilmeleri zorunluluk halini almıştır. Söz konusu zorunluluk dâhilinde geliştirilen yaklaşımlardan birisi olarak kabul edilen pazar odaklılık kavramı, işletme faaliyetlerinin hedef tüketici kitlelerine, rakiplere ve birimleri arasındaki koordinasyona odaklı bir biçimde yürütülmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu yüzden literatürde, işletme faaliyetlerinin temel dayanağı olarak nitelendirilebilen pazar odaklılığa ve pazar odaklılığın işletmelerin performansına olan katkısının belirlenmesine yönelik pek çok çalışma olduğu dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar incelendiğinde ise; Eker (2013), Sadaklıoğlu (2014), Öztürk (2007), Attila (2010), Zhou vd. (2009), Kohli ve Jaworski (1990) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, pazar odaklı anlayışın örgütsel performansı anlamlı düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Rekabet koşullarının küresel boyutlara ulaşarak işletmeler üzerinde bir baskı unsuru olmaya başlaması, ticari yaşamda küresel rekabet koşullarında rekabet avantajının nasıl

kazanılacağı ve kazanılan avantajın nasıl korunacağı sorularını gündeme getirmiştir. Söz konusu sorular dâhilinde geliştirilen ve işletmelerin hızla değişen piyasa yapılarına rakiplerinden daha hızlı bir şekilde adapte olmaları amacıyla dinamik yetenekler yaklaşımı geliştirilmiştir. Bu bağlamda Özdemir (2006), Kamaşak ve Yavuz (2017), Biçkes (2011), Teece vd. (1997); dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

BÖLÜM III

MARKA YÖNETİM YETENEKLERİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi, sınırlılıkları, bulgular ve değerlendirmeler kısımlarına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; otomotiv sektöründe önemli pazar payına sahip olan ve otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca modern pazarlama anlayışının iş yaşamında kabul görmesiyle birlikte işletmelerin yoğun rekabet koşulları karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri amacıyla ileri sürülen bir takım yaklaşımların, marka yönetim yeteneklerine etkisinin olup olmadığı da araştırma kapsamında belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla; müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler boyutlarının marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans arasındaki ilişki düzeyleri de araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Özellikle sanayi devrimi ile birlikte makineleşmenin ortaya çıkması, işletmelerin daha az emek gücü ile daha fazla ürün/hizmet üretebilmelerine olanak tanımıştır. Emek gücünün azalmasıyla birlikte maliyetlerde yaşanan düşüşler yeni işletmelerin kurulması ve böylece günümüz rekabet koşullarının ortaya çıkmasına ortam hazırlamış ve zamanla bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle kıtalar arası ticaretin dâhi mümkün olduğu günümüz piyasa yapısı, işletmeleri etkisi altına almıştır. Bu sebeple küresel rekabet koşulları kapsamında satışlarını artırmak ve kalıcı müşteri kitlesine sahip olmak isteyen işletmeler marka yönetim yetenekleri kavramının önemi üzerine odaklanmışlardır. Başarılı bir marka yönetim süreci ile güçlü bir marka değerine ulaşmış olan işletmelerin rakipleri karşısında önemli avantajlar kazandıkları ve performanslarını ciddi anlamda arttırdıkları yapılan pek çok çalışma ile ifade edilmektedir. Çalışma; otomotiv sektöründe faaliyette bulunan, önemli bir pazar payına ulaşmış işletmelerin sahip oldukları marka yönetim

yeteneklerinin düzeyini belirlemek ve söz konusu yeteneklerin örgütsel performans düzeyi ile ilişkisini ortaya koymak açısından önem arz etmektedir.

Ayrıca, araştırma, marka yaratma ve geliştirme süreçleri ile işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekler gibi boyutların marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi ile marka yönetim yeteneklerinin de örgütsel performans ile ilişkisini açıklayabilmek açısından önem teşkil etmektedir.

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin etkisiyle küresel bir yapıya bürünen piyasalar, işletmeleri yoğun rekabet koşulları ile mücadele etmek zorunda bırakmış ve pazarlama faaliyetleri açısından marka yönetimi ve marka yönetim yetenekleri kavramlarının önemini arttırmıştır. Bu bağlamda gerçekleştirilen pek çok çalışma, marka yönetiminin ve marka yönetim yeteneklerinin, küresel rekabet koşulları altında ve güçlü rakipler karşısında varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından işletmelere önemli bir katkı sağladığını ifade etmektedir.

Söz konusu araştırmalardan, Aydın ve Ülengin (2011), Göker (2014), Aydın (2009), Kim ve diğerleri (2003), Lassar ve diğerleri (1995), Simon ve Sullivan (1993), tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda marka yönetim yetenekleri ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken; Turan (2011), Düzgün (2015), Gül (2015), Baldauf ve diğerleri (2003) tarafından yürütülen çalışmalar neticesinde marka yönetim yetenekleri ile finansal olmayan performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur.

Literatürde, ayrıca Kılıç (2015), Sakınç (2014), Coşkun (2014), Dereli ve Baykasoğlu (2007), Yao ve Khong (2011), Özilhan (2010), Erol (2012), Yıldız (2010), Civelek (2004), Reinartz vd. (2004), Sarıdoğan (2016), Coşkun (2015), Külahlı (2016), Kohli ve Jaworski (1990), Balta (2015), Aközek (2005), İlhan (2006), Uç (2016), Hafeez ve diğerleri (2007), Özdemir (2006), Kamaşak ve Yavuz (2017), Biçkes (2011), Teece ve diğerleri (1997) tarafından müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yeteneklerin marka yönetim yetenekleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koyan benzer çalışmalar bulunmaktadır.

Tüm bu çalışmalardan yola çıkılarak marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyebilmek ve müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yeteneklerin marka yönetim yetenekleri üzerinde etkili olup olmadığına açıklık getirebilmek amacıyla Model 1'deki hipotezler oluşturulmuştur.

Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde;

H_1: Pazar odaklılık artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

H_2: Dinamik yetenekler artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

H_3:Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

H_4: Marka yönetim yetenekleri artarken örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

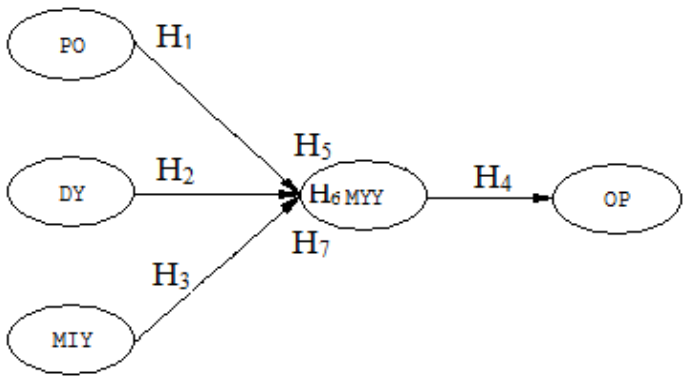
H_5: Pazar odaklılık, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

H_6: Dinamik yetenekler, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

H_7:Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

Araştırmada sınanan model ve hipotezler Şekil 3.1' de verilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırma Hipotezleri Grafiği



3.4. Araştırma Yöntemi

Araştırma, Çanakkale ve Balıkesir illerinde otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde, satış temsilcisi, satış şefi ve satış müdürü konumunda olan personeller

üzerinde yapılmıştır. Veriler yüz yüze ve e-posta yoluyla görüşme sağlanarak anket yoluyla toplanmıştır. Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklemi ile veri toplama ve değerlendirmede kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma; Çanakkale ve Balıkesir illerinde faaliyette bulunan yirmi bir farklı otomotiv şirketinin mümessilliğini, bayiliğini ve/veya servis hizmetlerini yürüten firmalara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Çanakkale ve Balıkesir illerinde faaliyette bulunan yirmi bir farklı otomotiv şirketinin mümessilliğini, bayiliğini ve/veya servis hizmetlerini yürüten işletmelerde görev yapan satış temsilcileri, satış şefleri ve satış müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmada evreni belirleyebilmek amacıyla söz konusu markaların iletişim bilgilerinden yararlanılarak yapılan görüşmelerde Çanakkale ve Balıkesir illerinde söz konusu birimlerde görev yapan toplam 541 kişinin görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu işletmelerde görev yapan, gün içerisinde çalışıyor durumda olan ve anketi yanıtlayan 330 kişi oluşturmuştur. Bundan dolayı araştırmada evrenin %61'lik kısmına ulaşılmıştır.

Anketler ilgili personeller ile gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler ve e-posta yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.1'de anketlerin gerçekleştirildiği otomotiv markalarına ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Anket Çalışması Uygulandığı Markalar

MARKA	ÜNVAN						TOTAL	
	SATIŞ MÜDÜRÜ		SATIŞ ŞEFİ		SATIŞ TEMSİLCİSİ			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Fiat	2	0,6	-	-	11	3,33	13	3,63
Kia	2	0,6	-	-	10	3,03	12	3,33
Skoda	2	0,6	-	-	11	3,33	13	3,63
Peugot	3	0,9	2	0,6	25	7,57	30	8,78
Renault	3	0,9	2	0,6	15	4,54	20	5,75
Honda	2	0,6	-	-	7	2,12	9	1,81
Hyundai	3	0,9	1	0,3	15	4,54	19	5,45
Chevrolet	2	0,6	-	-	9	2,72	11	3,03
Opel	3	0,9	1	0,3	16	4,84	20	5,75
Ford	3	0,9	2	0,6	16	4,84	21	6,06
Volvo	2	0,6	1	0,3	9	2,72	12	3,33
Dacia	2	0,6	-	-	11	3,33	13	3,63
Citroen	2	0,6	-	-	11	3,33	13	3,63
Toyota	3	0,9	2	0,6	16	4,84	21	6,06
Mercedes	2	0,6	-	-	11	3,33	13	3,63
Audi	3	0,9	1	0,3	15	4,54	19	5,45
Seat	3	0,9	1	0,3	15	4,54	19	5,45
Mitsibushi	2	0,6	-	-	10	3,03	12	3,33
Volkswagen	3	0,9	1	0,3	15	4,54	19	5,45
BMW	2	0,6	-	-	7	2,12	9	1,81
Mazda	2	0,6	-	-	10	3,03	15	3,33
Toplam	51	15,5	14	4,2	265	80,3	330	100

3.4.2. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmış olup, söz konusu anket formu Ek-1'de gösterilmiştir. Araştırma verileri 330 işletme personelinden anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde sektörde görev yapanların çeşitli kategorik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi ilişkisini belirlemeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Ayrıca bu ölçekler arasında marka yönetim yeteneklerinin başarısına katkı sağladığı düşünülen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, pazar odaklılık ve dinamik yetenekleri belirleyen ölçekler de bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında toplamda 37 adet değişkene yer verilmiş ve söz konusu değişkenler 5'li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır.

Söz konusu değişkenleri belirlemeye yönelik tüm ifadeler aşağıda belirtildiği gibi kodlanmıştır.

"1" "Kesinlikle Katılmıyorum",

"2" "Katılmıyorum",

"3" "Kararsızım",

"4" "Katılıyorum",

"5" "Kesinlikle Katılıyorum".

İşletmelerin, müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ile marka yönetim yeteneklerini ölçen anket; D. W. Vorhies, L. M. Orr, V. D. Bush (2011)' in "Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation" adlı çalışmalarında yer verilen müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ve marka yönetim yetenekleri boyutları kullanılarak hazırlanmıştır. İşletmelerin pazar odaklılık boyutunu ölçen ve rakip odaklılık, müşteri odaklılık ile işlevler arası kordoinasyon alt boyutlarından oluşan değişkenler; M. Theodosiou, J. Kehagias, E. Katsikea (2012)' nin "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Empirical Investigation in The Context of Frontline Managers in Service Organizations" isimli çalışmalarında ve Kevin Zheng Zhou, James R. Brown, Chekitan S. Dev (2008)' in "Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-Based Perspective" adlı çalışmalarında yer verilen pazar odaklılık boyutu kullanılarak hazırlanmıştır. İşletmelerin dinamik yeteneklerini ölçen değişkenler; R. Iris,

A. Vikas (2011)' in "E-Learning Technologies: A Key to Dynamic Capabilities" adlı çalışmalarında yer verilen dinamik yetenekler boyutu kullanılarak hazırlanmıştır. İşletmelerin örgütsel performanslarını ölçen değişkenler; V. J. Garcia-Morales, F. J. Lloréns-Montes, A. J. Verdu-Jover (2007)' nin "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs" ve John T. Delaney, Mark A. Huselid (1996)' in "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance" adlı çalışmalarında yer verilen performans boyutu kullanılarak hazırlanmıştır. Tablo 3.2'de çalışmada kullanılan değişkenleri ölçen anket sorularına ilişkin ifadelere yer verilmiştir.

Tablo 3.2. Değişkenleri Ölçen Anket Soruları

DEĞİŞKENLER	İFADELER
PAZAR ODAKLILIK BOYUTU	
RO1	Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.
RO2	Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili sürekli bilgi toplarız.
RO3	Rekabet avantajı sağlayabileceğimiz müşterilere odaklanırız.
RO4	Rakiplerimizin faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgi toplarız.
RO5	Rakiplerimizin stratejilerini belirlemeye çalışırız.
MO1	Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeyi firma olarak kendimizi adamış durumdayız.
MO2	Müşterilerimizin memnuniyet seviyelerini sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.
MO3	Sürekli olarak müşterilerimizin ilave ihtiyaçlarını anlamak için çabalarız.
MO4	Yeni ürün/hizmetlerimizi oluştururken müşterilerimizin ihtiyaçlarını dikkate alırız.
MO5	Ürün/hizmetlerimizi müşterilerimizin nasıl kullanacağı konusunda beyin fırtınası yaparız.
İAK1	Pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmek için tüm birimlerinizin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.
İAK2	İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.
İAK3	İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili tüm bilgileri birbirlerine iletirler.
İAK4	Tüm birim ve yöneticilerimiz müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğini gayet iyi bilmektedirler.
İAK5	Birimler arasında bize rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.
DİNAMİK YETENEKLER BOYUTU	
DY1	Karar verme kalitemiz gelişmiştir.
DY2	İletişim ve koordinasyon yeteneğimiz gelişmiştir.
DY3	Yeni bilginin öğrenilmesi yeteneğimiz gelişmiştir.
DY4	Sorumluluk duygumuz gelişmiştir.
DY5	Yeni ürün geliştirme yeteneğimiz gelişmiştir.
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİM YETENEKLERİ BOYUTU	
MİY1	Hedef müşterilerimiz ile düzenli olarak diyalog kurarız.
MİY2	Ürün/hizmetlerimizin hedef müşterilerimiz tarafından denenmesini sağlarız.
MİY3	Cazip müşterilerimiz arasında sistematik olarak bağlılığı koruruz.
MİY4	Rutin olarak, cazip müşterilerimiz ile ilişkilerimizin kalitesini arttırırız.
MARKA YÖNETİM YETENEKLERİ BOYUTU	
MYY1	Rakiplerimize göre olumlu marka imajımızı koruruz.
MYY2	Marka değerini anlamak için müşterilerin bakış açılarını kullanıyoruz.
MYY3	Sürekli olarak, tüketicilerin zihninde hayal ettikleri marka çağrışımını oluşturuyoruz
MYY4	Müşteri temelli marka değerini, uygun yöntemlerle, sistematik olarak arttırıyoruz.
MYY5	Hedef müşterilerimiz arasındaki marka imajı ve bilinilirliği takip ediyoruz.
FİNANSAL PERFORMANS BOYUTU (Son Üç Yıllık Finansal Performansı Düşünüldüğünde)	
FP1	Faaliyet kârımız yüksektir.
FP2	Yatırımların kâra dönüş oranı yüksektir.
FP3	Aktif getiri oranımız yüksektir.
FP4	Satış yatırımlarının geri dönüşü yüksektir.
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS (Son Üç Yıllık Finansal Olmayan Performansı Düşünüldüğünde)	
FOP1	Servis ve ürün kalitemiz gelişme göstermiştir.
FOP2	Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur.
FOP3	Müşteri memnuniyetinde artış vardır.
FOP4	Firmanın genel performansı iyiye gitmiştir.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Balıkesir ve Çanakkale illerinde farklı otomotiv şirketlerinin mümessilliğini, bayiliğini ve/veya servis hizmetlerini yürüten firmalar ile sınırlandırılmıştır. Zaman ve mekân kısıtı nedeniyle araştırmanın sadece söz konusu illerde uygulanması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Araştırmanın diğer bir kısıtını sadece otomotiv sektöründe çalışanlar üzerinde yapılmış olması oluşturmaktadır. Buna ilaveten her bir işletmede satış şefi ve satış temsilcisi sayıları daha fazlayken, satış müdürünün en fazla üç tane bulunması araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

3.6. Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel teknik olarak ifade edilmektedir. Yapısal eşitlik modeli; değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. Yapısal eşitlik modeli gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır (Yılmaz vd., 2006: 175).

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gereksinim duyulurken, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birini teşkil etmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Yapısal eşitlik modeli teknik olarak doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleri biyoloji, ekonomi, pazarlama ve tıbbi araştırmaları kapsayan pek çok bilim dalında kullanılmaktadır (Yılmaz vd., 2011: 272). Bu çalışmada marka yönetim yetenekleri ve marka yönetim yetenekleri üzerinde etkili olduğu düşünülen dinamik yetenekler, pazar odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ile örgütsel performans kavramı altında isimlendirilen finansal ve finansal olmayan performans düzeyleri arasındaki ilişkiler

yapısal eşitlik modeli kullanılarak araştırılmaktadır. Tablo 3.3'de yapısal eşitlik modelinin uyumuna ilişkin istatiksel değerler tablosu gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumu		
χ^2 Uyum Testi	Anlamlı olmaması	-
$\chi^{2/sd}$	≤ 3	≤ 4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
NNFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
IFI	≥ 0,95	0,94 – 0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
RMSEA	≤ 0,05	0,06 – 0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0,90	0,89 – 0,85

Kaynak: Meydan ve Harun, 2011: 37

3.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine, ölçeklerin güvenilirliklerine, yapısal eşitlik modeli bulgularına ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Araştırma modeli LİSREL hazır yazılımı ile sınanmış ve araştırma bulguları yapısal eşitlik modeli, tekyönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi, bağımsız çift örneklem t testi, Ki-Kare analizi ve korelasyon analizi ile yorumlanmıştır.

3.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer Bilgileri

Araştırmanın bu kısmında; işletme personellerinin demografik özellikleri ve diğer bilgilerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmada bireylerin ortalama yaşı 32,52 medyan yaşı ise 32'dir. Bireylerin ortalama çalışma yılı 5,41 standart sapması ise 4,586 olarak hesaplanmıştır. Örgütlerin ortalama faaliyet süresi 21,03 standart sapması ise 14,931 olarak hesaplanmıştır. Bireylerin %63,6'sı kadını %36,4'ü ise erkek bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin eğitim durumuna göre; en çok %57,3 ile lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bireylerin %18,8'i yüksekokul, %19,1'i lise mezunu olduğu belirlenirken yüksek lisans ya da doktora mezunu bireylerin oranı ise %4,8'dir. Bireylerin %80,3'ü satış temsilcisi, %15,5'i satış müdürü, %4,2'si ise satış şefi olarak görev yapmaktadır. Tablo 3.4'de yukarıda ifade edilen bilgilere yönelik katılımcılaın demografik özellikleri ve diğer özelliklerine yönelik frekans dağılımları gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Diğer Bilgilerine Yönelik Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	120	36,4
	Kadın	210	63,6
Eğitim Durumu	Lise	63	19
	Yüksekokul	62	18,8
	Üniversite	189	57,3
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,9
Ünvan	Satış Temsilcisi	265	80,4
	Satış Şefi	14	4,2
	Satış Müdürü veya Yöneticisi	51	15,4
Yaş Grubu	21-25 yaş	35	10,7
	26-30 yaş	106	32,1
	31-35 yaş	104	31,5
	36-40 yaş	52	15,7
	40+ yaş	33	10
Hizmet Süresi	0-5 yıl	213	64,6
	6-10 yıl	76	23
	11+ yıl	41	12,4

3.7.2. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında dinamik yetenekler ölçeği, pazar odaklılık ölçeği, müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ölçeği, marka yönetim yetenekleri ölçeği, örgütsel performans ölçeğine yönelik güvenilirlik ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

Pazar Odaklılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırmada marka yönetim yeteneklerinin başarısına katkı sağladığı düşünülen pazar odaklılık boyutunda yer alan rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve işlevler arası koordinasyon ölçeklerinin güvenilirlikleri araştırılmıştır. Güvenilirliğin bir ölçüsü olarak Cronbach's Alpha istatistiği baz alınmış ve pazar odaklılık boyutunda yer alan ölçeklerin güvenilirlikleri 0,837 ile 0,883 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Dolayısıyla pazar odaklılığın ölçekleri güvenilir bulunmuştur. Ölçeklerin ortalamaları da hesaplanmış ve 4,212 ile 4,515 arasında yer aldığı belirlenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 3.5' te verilmiştir.

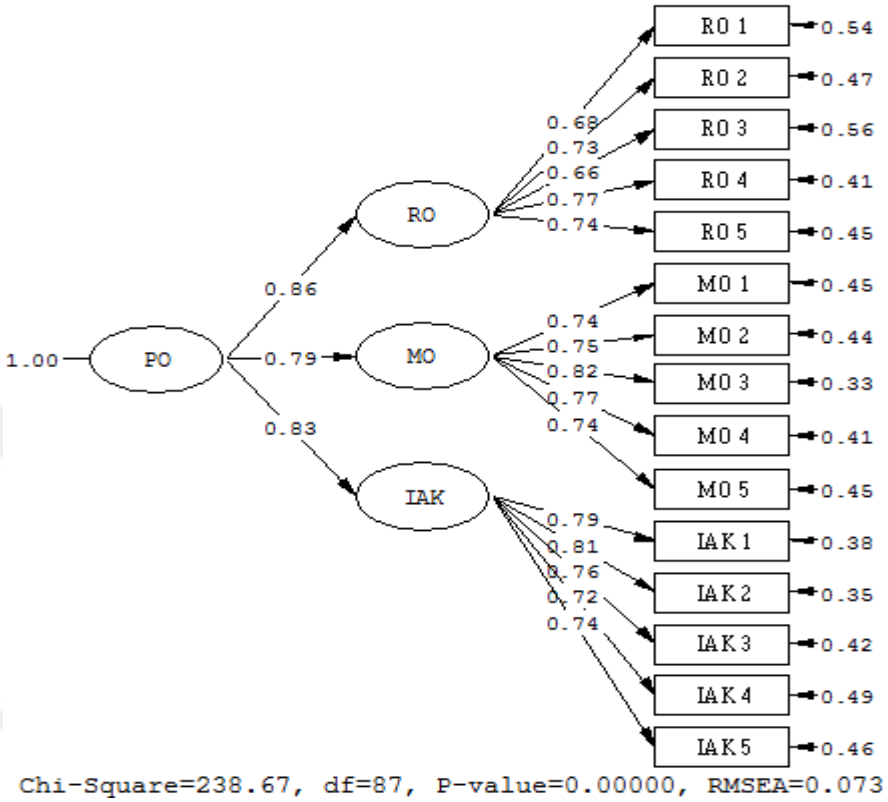
Tablo 3.5. Pazar Odaklılık Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Boyut	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
Rakip Odaklılık	RO1	4,14	,871	,359	,816
	RO2	4,19	,922	,471	,793
	RO3	4,26	,762	,345	,819
	RO4	4,27	,846	,478	,793
	RO5	4,20	,865	,447	,798

Cronbach's Alpha =0,837 Ölçek Ortalama =4,212 Ölçek Varyansı =0,731					
Müşteri Odaklılık	MO1	4,53	,736	,524	,858
	MO2	4,60	,631	,546	,862
	MO3	4,50	,703	,613	,846
	MO4	4,49	,757	,542	,856
	MO5	4,45	,783	,497	,866
Cronbach's Alpha =0,883 Ölçek Ortalama =4,515 Ölçek Varyansı =0,524					
İşlevler Arası Koordinasyon	IAK1	4,17	,850	,583	,846
	IAK2	4,17	,880	,587	,845
	IAK3	4,16	,868	,504	,852
	IAK4	4,39	,834	,460	,860
	IAK5	4,22	,901	,495	,855
Cronbach's Alpha =0,878 Ölçek Ortalama =4,222 Ölçek Varyansı =0,751					

Pazar odaklılık boyutunun doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları da hesaplanmış ve ölçeklere güvenilirlik analizleri ile birlikte son hali verilmiştir. Pazar odaklı ölçekler ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum ölçüleri, doğrulayıcı faktör analizi sonucunun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 3.2'de gösterilmiştir. Şekil 3.2' ye göre üst düzey gizil değişken olan pazar odaklılık (PO), rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve işlevler arası koordinasyon değişkenlerini açıklamaktadır. Şekilde yer alan parametreler standardize edilmiş değerlerdir. İkinci düzey değişkenler için rakip odaklılık değişkeninin üst düzey değişkenle en fazla ilişkili olduğunu göstermektedir. Şekil 3.2'de birinci düzey gizil değişken olan rakip odaklılık (RO), 0.77 birimlik bir korelasyonla RO 4 gözlenen değişkenini (Rakiplerimizin faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgi toplarız) açıklamaktadır. Pazar odaklılığın alt boyutu olan diğer değişkenlerden birisi olan müşteri odaklılık (MO), 0.82 birimlik bir korelasyonla MO 3 gözlenen değişkenini (Sürekli olarak müşterilerimizin ilave ihtiyaçlarını anlamak için çabalarız) ifade etmektedir. Pazar odaklılığın diğer bir alt boyutu olan işlevler arası koordinasyon (İAK), 0.81 birimlik bir korelasyonla İAK 2 gözlenen değişkenini (İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır) açıklamaktadır. Şekilde yollara ait tüm korelasyonlar anlamlı bulunmuştur. Şekil 3.2'de pazar odaklılık boyutuna ilişki ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi bulguları gösterilmiştir.

Şekil 3.2. Pazar Odaklılık Boyutu İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Dinamik Yetenekler Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırmanın bu kısmında dinamik yetenekler ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha istatistiği 0,875 olarak hesaplanmış, dolayısıyla ölçek güvenilir bulunmuştur. Dinamik yetenekler ölçeğinin ortalaması 4,28 olarak hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

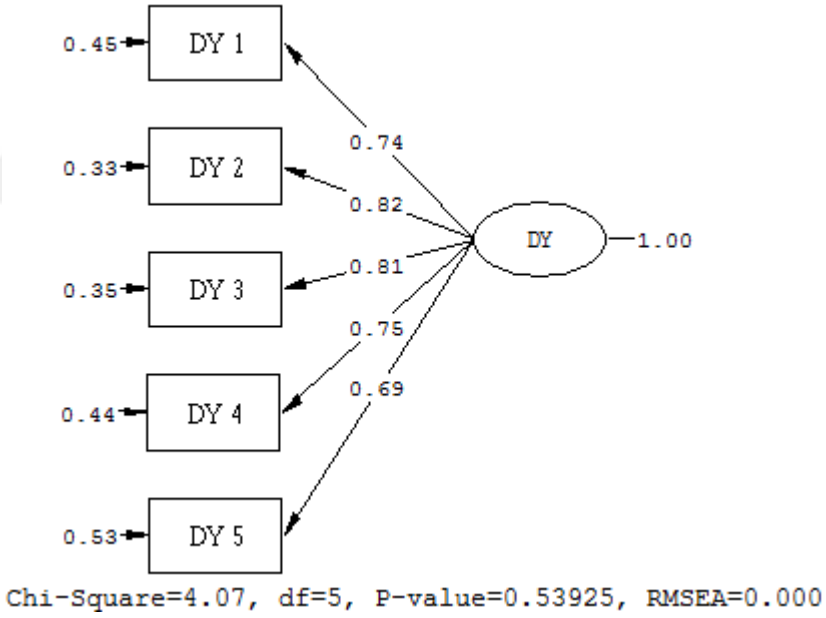
Tablo 3.6. Dinamik Yetenekler ve Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
Dinamik Yetenekler	DY1	4,20	,755	,482	,852
	DY2	4,28	,736	,582	,837
	DY3	4,33	,730	,580	,836
	DY4	4,41	,718	,490	,850

	DY5	4,21	,831	,413	,866
Cronbach's Alpha =0,875 Ölçek Ortalama =4,287 Ölçek Varyansı =0,570					

Dinamik yetenekler boyutunun doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da hesaplanmış ve ölçeklere güvenirlik analizleri ile birlikte son hali verilmiştir. Dinamik yetenekler boyutunun birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum ölçüleri, doğrulayıcı faktör analizi sonucunun kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları Şekil 3.3'te gösterilmiştir. Şekil 3.3'de birinci düzey gizil değişken olan dinamik yetenekler (DY), 0,82 birimlik bir korelasyonla DY 2 gözlenen değişkenini (İletişim ve koordinasyon yeteneğimiz gelişmiştir) açıklamaktadır. Şekilde yer alan parametreler standardize edilmiş değerlerdir ve yollara ait tüm korelasyonlar anlamlı bulunmuştur.

Şekil 3.3. Dinamik Yetenekler Boyutu Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler:

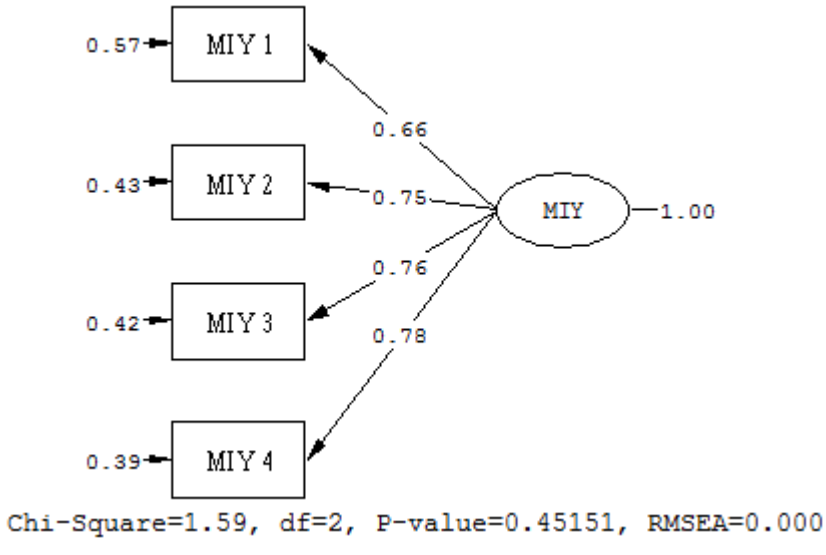
Araştırmanın bu kısmında müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha istatistiği 0,821 olarak hesaplanmış, dolayısıyla ölçek güvenilir bulunmuştur. Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ölçeğinin ortalaması 4,37 olarak hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.7' de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekler	MİY1	4,35	,762	,332	,807
	MİY2	4,43	,750	,443	,768
	MİY3	4,35	,739	,452	,764
	MİY4	4,35	,746	,462	,760
Cronbach's Alpha =0,821 Ölçek Ortalama =4,37 Ölçek Varyansı =0,561					

Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri boyutunun doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da hesaplanmış ve ölçeklere güvenirlik analizleri ile birlikte son hali verilmiştir. Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum ölçüleri, doğrulayıcı faktör analizi sonucunun kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları Şekil 3.4'de gösterilmiştir. Şekil 3.4'de birinci düzey gizil değişken olan Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri (MIY), 0,78 birimlik bir korelasyonla MIY 4 gözlenen değişkenini (Rutin olarak, cazip müşterilerimiz ile ilişkilerimizin kalitesini arttırırız) açıklamaktadır. Şekilde yer alan parametreler standardize edilmiş değerlerdir ve yollara ait tüm korelasyonlar anlamlı bulunmuştur.

Şekil 3.4. Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Marka Yönetim Yetenekleri Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler:

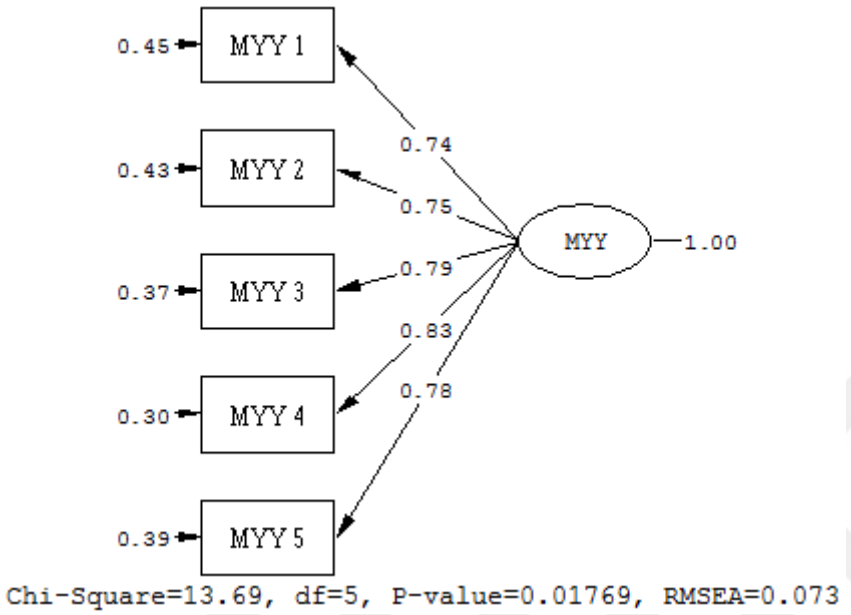
Marka yönetim yetenekleri ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha istatistiği 0,886 olarak hesaplanmış, dolayısıyla ölçek güvenilir bulunmuştur. Marka yönetim yetenekleri ölçeğinin ortalaması 4,33 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.8' de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Marka Yönetim Yetenekleri Boyutu Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
Marka Yönetim Yetenekleri	**MYY1**	4,50	,694	,490	,869
	MYY2	4,31	,768	,513	,865
	MYY3	4,23	,838	,558	,860
	MYY4	4,26	,783	,614	,851
	MYY5	4,35	,750	,536	,864
Cronbach's Alpha =0,886 Ölçek Ortalama =4,33 Ölçek Varyansı =0,59					

Marka yönetim yetenekleri boyutunun doğrulayıcı faktör analizi sonuçları da hesaplanmış ve ölçeklere güvenirlik analizleri ile birlikte son hali verilmiştir. Marka yönetim yetenekleri ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum ölçüleri, doğrulayıcı faktör analizi sonucun kabul edilebilir olduğunu ifade etmiştir. Birinci düzey DFA sonuçları Şekil 3.5'de gösterilmiştir. Şekil 3.5'de birinci düzey gizil değişken olan marka yönetim yetenekleri (MYY), 0,83 birimlik bir korelasyonla MYY 4 gözlenen değişkenini (Müşteri temelli marka değerini, uygun yöntemlerle, sistematik olarak arttırıyoruz) açıklamaktadır. Şekil 3.5'de yer alan parametreler standardize edilmiş değerlerdir ve yollara ait tüm korelasyonlar anlamlı bulunmuştur.

Şekil 3.5. Marka Yönetim Yetenekleri Boyutu Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Örgütsel Performans Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırmada örgütsel performans iki ölçekle ölçülmüştür. Bu ölçekler finansal performans (FP) ve finansal olmayan performans (FOP) olmak üzere iki boyutla toplanmıştır. Finansal performans ölçeğinde güvenirliği için Cronbach's Alpha istatistiği 0,891 olarak hesaplanmış ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin ortalaması 3,613 ile en küçük ortalama olarak belirlenmiştir. Finansal olmayan performans (FOP) ölçeğinin güvenirliği için Cronbach's Alpha istatistiği 0,833 olarak hesaplanmış ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Ölçeğin ortalaması 4,239 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

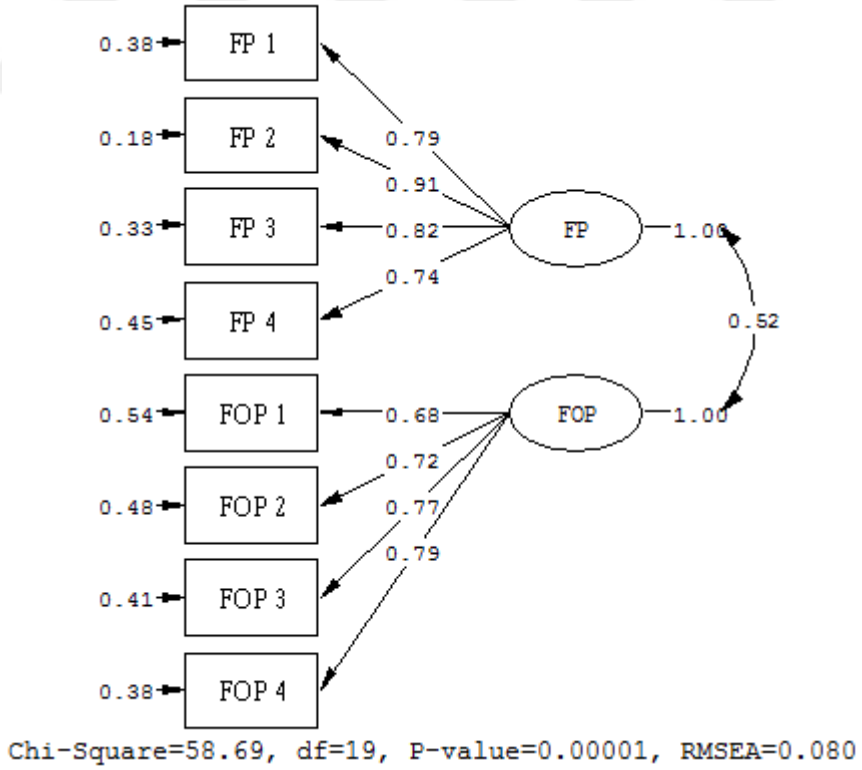
Tablo 3.9. Örgütsel Performans Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Ortalama	Standart Sapma	Soru Bütün Korelasyon	Soru Silindiğinde Cronbach's Alpha
Finansal Performans	FP1	3,53	1,095	,582	,861
	FP2	3,58	1,035	,701	,831
	FP3	3,56	,985	,601	,862
	FP4	3,78	,964	,498	,881
Cronbach's Alpha =0,891 Ölçek Ortalama =3,613 Ölçek Varyansı =1,042					
Fin ans al	FOP1	4,28	,848	,399	,803

	FOP2	4,07	,940	,435	,794
	FOP3	4,35	,781	,473	,780
	FOP4	4,26	,850	,473	,778
Cronbach's Alpha =0,883 Ölçek Ortalama =4,239 Ölçek Varyansı =0,734					

Örgütsel performans boyutunun doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları da hesaplanmış ve ölçeklere güvenirlik analizleri ile birlikte son hali verilmiştir. Örgütsel performans ölçeğinin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ancak model çalıştırılamamıştır. Bunun yerine her iki boyut birlikte ele alınarak sınanmış ve elde edilen uyum ölçüleri, doğrulayıcı faktör analizi sonucunun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. DFA sonuçları şekil 3.6' da gösterilmiştir. Şekil 3.6' ya göre gizil değişken olan Finansal performans (FP), 0,91 birimlik bir korelasyonla FP 2 gözlenen değişkenini (Yatırımların kâra dönüş oranı yüksektir) açıklamaktadır. Finansal olmayan performans (FP) gizil değişkeni ise, 0,79 birimlik bir korelasyonla FOP 4 gözlenen değişkenini (Firmanın genel performansı iyiye gitmiştir) açıklamaktadır. Şekil 3.6' da yer alan parametreler standardize edilmiş değerlerdir ve yollara ait tüm korelasyonlar anlamlı bulunmuştur.

Şekil 3.6. Örgütsel Performans Öçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi



3.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin sahip oldukları marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyleri arasındaki

ilişkinin yönünü ve kuvvetini görebilmek için kurulan model yapısal eşitlik modeli ile sınanmıştır ve uyum ölçüleri $\chi 2$=295,04 df.=145; χ^2/df= 2,03, RMSEA=0,056 CFI= 0.99 NFI=0,97 NNFI=0,98 IFI= 0.99, GFI=0,91 RMR=0.029 olarak elde edilmiştir. Elde edilen uyum ölçüleri, yapısal modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Modelde pazar odaklılık üç ve örgütsel performans iki boyutla ölçülmüştür. Ancak analizde bu boyutlarda yer alan gözlenen değişkenlerin ortalaması alınarak bir değişkene indirgenmiştir. Böylelikle pazar odaklılık üç, örgütsel performans iki gözlenen değişkenle analiz edilerek boyut indirgenmiştir.

Modele yönelik bulgular şekil 3.7' de gösterilmiştir. Model LISREL hazır yazılımı ile sınanmıştır. LISREL' de yapısal eşitlik modelinde yollara ait korelasyonlar t istatistiği ile sınanmaktadır. Şekil 3.7' de bir yol hariç diğer yollar en %1 anlam düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Buna göre otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde;

- Pazar odaklılık ile marka yönetim yetenekleri arasında aynı yönde 0,48 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre örgütte pazar odaklı davranışta gerçekleşen bir birimlik artış marka yönetim yeteneklerini 0,48 birim artırmaktadır (t=3,15 p<0,01). Dolayısıyla Hipotez 1 desteklenmiştir.

Hipotez 1: Pazar odaklılık artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

- Dinamik yetenekler ile marka yönetim yetenekleri arasında aynı yönde 0,09 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(t=0,90 p>0,05). Dolayısıyla Hipotez 2 desteklenememiştir.

Hipotez 2: Dinamik yetenekler artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

- Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ile marka yönetim yetenekleri arasında aynı yönde 0,32 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre örgütte müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artış marka yönetim yeteneklerini 0,32 birim artırmaktadır (t=3,07 p<0,01). Dolayısıyla Hipotez 3 desteklenmiştir.

Hipotez 3: Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.

- Marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi arasında aynı yönde 0,73 birimlik bir ilişki belirlenmiştir. Belirlenen bu ilişkiye göre örgütte marka yönetim

yeteneklerinde gerçekleşen bir birimlik artış örgütsel performans düzeyini 0,73 birim artırmaktadır (t=6,35 p<0,01). Dolayısıyla Hipotez 4 desteklenmiştir.

Hipotez 4: Marka yönetim yetenekleri artarken örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.

- Pazar odaklılığın, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilediği belirlenmiştir. Dolaylı etki 0,43*0,73=0,3139 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla Hipotez 5 desteklenmiştir.

Hipotez 5: Pazar odaklılık, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

- Dinamik yeteneklerin, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemediği belirlenmiştir. Çünkü DY ile MYY arası korelasyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla hipotez 6 desteklenmemiştir.

Hipotez 6: Dinamik yetenekler, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

- Müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilediği belirlenmiştir. Dolaylı etki 0,32*0,73=0,2336 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla Hipotez 7 desteklenmiştir.

Hipotez 7: Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.

Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir:

RO= Rakip Odaklılık

MO= Müşteri Odaklılık

İAK= İşlevler Arası Koordinasyon

PO= Pazar Odaklılık

DY= Dinamik Yetenekler

MIY= Müşteri İlişkileri Yönetim Yetenekleri

MYY= Marka Yönetim Yetenekleri

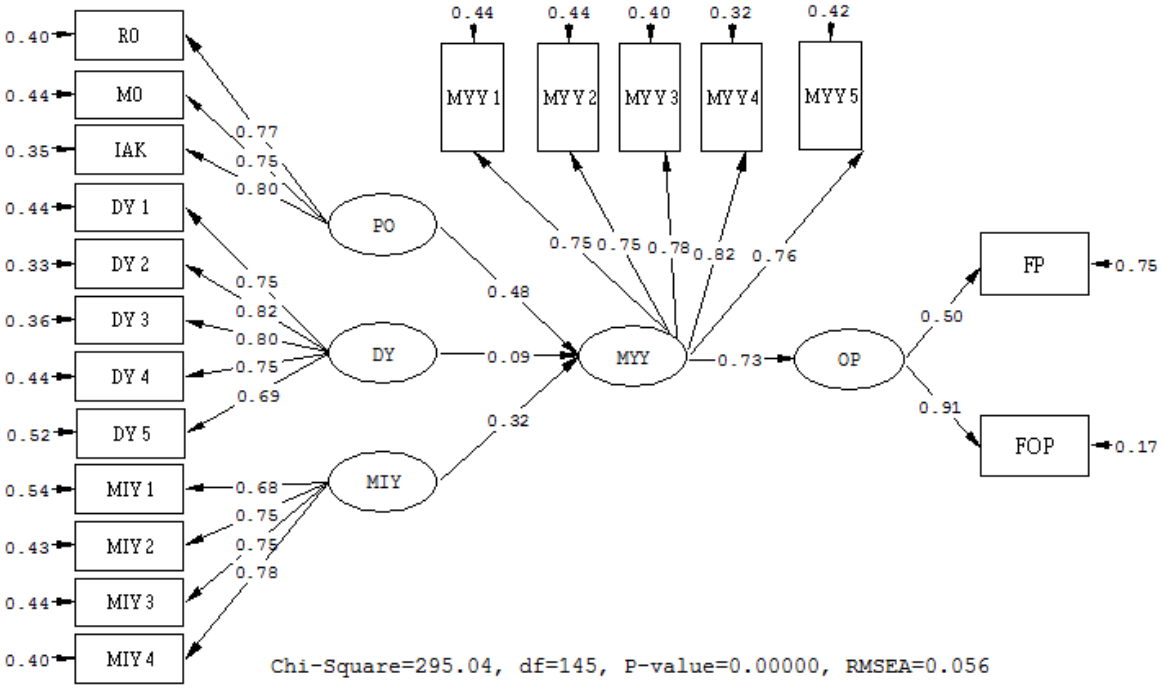
OP= Örgütsel Performans

FP= Finansal Performans

FOP= Finansal Olmayan Performans

Şekil 3.7'de araştırma hipotezlerine ilişkin yol grafiği bilgileri gösterilmiştir.

Şekil 3.7. Araştırma Hipotezleri Yol Grafiği



Yapısal eşitlik modeli sonucu elde edilen modele yönelik yapısal eşitlik denklemi aşağıdaki gibi yazılabilir. Denklemlerde R^2 varyansı göstermekte olup yapısal denklemin açıkladığı varyansı vermektedir.

$MYY = 0.48*PO + 0.087*DY + 0.32*MIY, R^2 = 0.68$

$OP = 0.73*MYY, \ R^2 = 0.53$

İndirgenmiş yapısal eşitlik formu ise;

$MYY = 0.48*PO + 0.087*DY + 0.32*MIY, \ R^2 = 0.68$

$OP = 0.35*PO + 0.063*DY + 0.23*MIY, \ R^2 = 0.36$

Tablo 3.10'da araştırma hipotezlerine ilişkin doğrulanma-doğrulanmama bilgileri gösterilmiştir.

Hipotezler	Bulgular
H_1: Pazar odaklılık artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.	Doğrulandı.
H_2: Dinamik yetenekler artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.	Doğrulanamadı.
H_3: Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.	Doğrulandı.
H_4: Marka yönetim yetenekleri artarken örgütsel performans düzeyi de artmaktadır.	Doğrulandı.
H_5: Pazar odaklılık, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.	Doğrulandı.
H_6: Dinamik yetenekler, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.	Doğrulanamadı.
H_7: Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.	Doğrulandı.

Tablo 3.10. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları

3.7.4. Katılımcıların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, bireylerin çeşitli özelliklerine göre boyutlara verdikleri yanıtlar arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Farklılıkların araştırılabilmesi için bireylerin ölçeklere verdikleri yanıtlar puan gibi düşünülerek toplanmış ve ölçekteki soru sayısına bölünmüştür. Böylelikle her bir bireyin ilgili ölçeğe verdiği ortalama puanlar belirlenmiştir. Ortalama puanlar minimum 1 maksimum 5 olacak şekilde olacağından bireylerin yaklaşımını ifade edecektir. Puanların beşe yaklaşması bireylerin ölçeği olumlu bulduğunu, bire yaklaşması ise negatif durum olup ölçeği olumlu düşünmediğini göstermektedir.

3.7.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Testi

Araştırmanın bu kısmında, cinsiyete göre bireylerin ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Ortalamalar arası farklılık testi için bağımsız çift örneklem t testi tercih edilmiştir. Bağımsız çift örneklem t testine göre sadece finansal olmayan örgütsel performans boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farka göre erkek bireylerin finansal olmayan örgütsel performans algısı kadın bireylerin finansal olmayan örgütsel performans algısından daha yüksek bulunmuştur (t=2,17 P=0,035). Diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Bireylerin Cinsiyetine Göre Farklılık Testi

BOYUTLAR	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STD.SAPMA	t	P
RO	Erkek	120	4,2533	,69221	,851	,396
	Kadın	210	4,1886	,64937		
MO	Erkek	120	4,5750	,59214	1,391	,165
	Kadın	210	4,4800	,59927		
IAK	Erkek	120	4,2317	,70722	,190	,849
	Kadın	210	4,2162	,71372		
DY	Erkek	120	4,3700	,63227	1,850	,065
	Kadın	210	4,2400	,60359		
MIY	Erkek	120	4,4375	,67149	1,527	,128
	Kadın	210	4,3321	,56044		
MYY	Erkek	120	4,4117	,65043	1,773	,077
	Kadın	210	4,2829	,62560		
FP	Erkek	120	3,7000	,90203	1,352	,177
	Kadın	210	3,5631	,87489		
FOP	Erkek	120	4,3458	,69601	2,117	,035
	Kadın	210	4,1774	,69501		

3.7.4.2. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Testleri

Bireylerin eğitim durumuna göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. TYVA'ne göre tüm boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.12' de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Farklılık Testi

BOYUTLAR	EĞİTİM	N	ORTALAMA	STD.SAPMA	F	P
RO	Lise	63	4,1873	,70562	2,166	,092
	Yüksekokul	62	4,4032	,57885		
	Üniversite	189	4,1651	,68280		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,1250	,49464		
	Toplam	330	4,2121	,66495		
MO	Lise	63	4,5079	,59658	,773	,510
	Yüksekokul	62	4,6129	,55263		
	Üniversite	189	4,4815	,62324		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,5500	,44121		
	Toplam	330	4,5145	,59754		
IAK	Lise	63	4,2794	,68584	1,329	,265
	Yüksekokul	62	4,3323	,67939		
	Üniversite	189	4,1852	,73092		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,0000	,64498		
	Toplam	330	4,2218	,71033		
DY	Lise	63	4,2730	,64488	1,653	,177
	Yüksekokul	62	4,4355	,56629		
	Üniversite	189	4,2550	,62768		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,1500	,49800		
	Toplam	330	4,2873	,61641		
MIY	Lise	63	4,3294	,56050	1,247	,293
	Yüksekokul	62	4,4960	,48012		
	Üniversite	189	4,3373	,66168		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,4375	,44253		
	Toplam	330	4,3705	,60431		
MYY	Lise	63	4,2444	,61113	,689	,559
	Yüksekokul	62	4,4065	,63553		
	Üniversite	189	4,3302	,65346		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,3625	,54757		
	Toplam	330	4,3297	,63679		
FP	Lise	63	3,5556	,91740	,471	,702
	Yüksekokul	62	3,5685	,93121		
	Üniversite	189	3,6283	,87276		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	3,8281	,76767		
	Toplam	330	3,6129	,88595		

FOP	Lise	63	4,2183	,73711	,451	,716
	Yüksekokul	62	4,3306	,58459		
	Üniversite	189	4,2143	,73684		
	Yüksek Lisans/Doktora	16	4,2500	,48305		
	Toplam	330	4,2386	,69904		

3.7.4.3. Katılımcıların Örgütteki Pozisyonlarına Göre Farklılık Testi

Bireylerin örgütteki pozisyon durumuna göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. TYVA'ne göre sadece finansal performans boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=5,534 P=0,004). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; Satış Temsilcisi, Satış Şefi ve Satış Müdürü olarak çalışan bireylerin finansal performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir (P=0,004). Belirlenen farka göre Satış Şefi olan bireylerin finansal performans algısı Satış Müdürü ve Satış Temsilcisi olan bireylerin finansal performans algısından daha yüksek bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.13'de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Katılımcıların Pozisyonuna Göre Farklılık Testi

BOYUTLAR	POZİSYON	N	ORTALAMA	STD.SAPMA	F	P
RO	Satış Temsilcisi	265	4,2189	,67674	,885	,414
	Satış Şefi	14	4,3857	,56821		
	Satış Müdürü	51	4,1294	,62587		
	Toplam	330	4,2121	,66495		
MO	Satış Temsilcisi	265	4,5117	,61414	,090	,914
	Satış Şefi	14	4,4714	,56898		
	Satış Müdürü	51	4,5412	,52199		
	Toplam	330	4,5145	,59754		
IAK	Satış Temsilcisi	265	4,1985	,72905	,847	,430
	Satış Şefi	14	4,4000	,58704		
	Satış Müdürü	51	4,2941	,63794		
	Toplam	330	4,2218	,71033		
DY	Satış Temsilcisi	265	4,2989	,64058	,421	,657
	Satış Şefi	14	4,3286	,50601		
	Satış Müdürü	51	4,2157	,51044		
	Toplam	330	4,2873	,61641		
MIY	Satış Temsilcisi	265	4,3726	,61627	,009	,991
	Satış Şefi	14	4,3571	,56086		
	Satış Müdürü	51	4,3627	,56195		
	Toplam	330	4,3705	,60431		
MYY	Satış Temsilcisi	265	4,3585	,64074	2,528	,081
	Satış Şefi	14	3,9857	,75024		
	Satış Müdürü	51	4,2745	,55994		
	Toplam	330	4,3297	,63679		
FP	Satış Temsilcisi	265	3,6726	,84396	5,534	,004
	Satış Şefi	14	3,8214	,86285		
	Satış Müdürü	51	3,2451	1,02040		
	Toplam	330	3,6129	,88595		
	Satış Temsilcisi	265	4,2415	,72180		

FOP	Satış Şefi	14	4,2143	,85966	,014	,986
	Satış Müdürü	51	4,2304	,52164		
	Toplam	330	4,2386	,69904		

3.7.4.4. Katılımcıların Yaş Dağılımlarına Göre Farklılık Testi

Bireylerin yaş dağılımlarına göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi ile araştırılmıştır. TYVA'ne göre tüm boyutlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.14'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Katılımcıların Yaş Dağılımına Göre Farklılık Testi

BOYUTLAR	YAŞ	N	ORTALAMA	STD.SAPMA	F	P
RO	21-25	35	4,2914	,61231	1,428	,224
	26-30	106	4,2434	,66476		
	31-35	104	4,1750	,68305		
	36-40	52	4,3077	,68079		
	40+	33	3,9939	,61540		
	Toplam	330	4,2121	,66495		
MO	21-25	35	4,5371	,62454	,871	,481
	26-30	106	4,5434	,53363		
	31-35	104	4,4962	,59315		
	36-40	52	4,5808	,66893		
	40+	33	4,3515	,66150		
	Toplam	330	4,5145	,59754		
IAK	21-25	35	4,3943	,72515	1,505	,201
	26-30	106	4,2849	,62880		
	31-35	104	4,1346	,76040		
	36-40	52	4,2462	,79174		
	40+	33	4,0727	,61404		
	Toplam	330	4,2218	,71033		
DY	21-25	35	4,3886	,54220	,480	,750
	26-30	106	4,3151	,59133		
	31-35	104	4,2365	,68649		
	36-40	52	4,2808	,66658		
	40+	33	4,2606	,44577		
	Toplam	330	4,2873	,61641		
MIY	21-25	35	4,4714	,62359	1,083	,365
	26-30	106	4,3750	,62130		
	31-35	104	4,3774	,61435		
	36-40	52	4,3990	,53381		
	40+	33	4,1818	,59710		
	Toplam	330	4,3705	,60431		
MYY	21-25	35	4,4457	,70475	1,930	,105
	26-30	106	4,4132	,58636		
	31-35	104	4,2962	,64461		
	36-40	52	4,2923	,72757		
	40+	33	4,1030	,48508		
	Toplam	330	4,3297	,63679		
FP	21-25	35	3,7143	,97984	1,732	,143
	26-30	106	3,7429	,71001		
	31-35	104	3,5625	,95579		
	36-40	52	3,5673	,86760		
	40+	33	3,3182	1,04259		

	Toplam	330	3,6129	,88595		
FOP	21-25	35	4,3857	,71574	,554	,697
	26-30	106	4,2453	,72455		
	31-35	104	4,2212	,68204		
	36-40	52	4,1635	,77473		
	40+	33	4,2348	,51894		
	Toplam	30	4,2386	,69904		

3.7.4.5. Katılımcıların Örgütteki Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi

Bireylerin çalışma yılına göre ölçeklere verdikleri puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. TYVA'ne göre sadece finansal performans boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=6,217 P=0,002). Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre;

- Çalışma yılı 0-5 yıl olan bireylerin finansal performans algılaması ile çalışma yılı 6-10 yıl olan bireylerin finansal performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre çalışma yılı 0-5 yıl olan bireylerin finansal performans algısı, çalışma yılı 6-10 yıl olan bireylerin finansal performans algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (P=0,032).

- Çalışma yılı 0-5 yıl olan bireylerin finansal performans algılaması ile çalışma yılı 11+ yıl olan bireylerin finansal performans algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Belirlenen bu farklılığa göre çalışma yılı 0-5 yıl olan bireylerin finansal performans algısı, çalışma yılı 11+ yıl olan bireylerin finansal performans algısından daha yüksek olduğu belirlenmiştir (P=0,010). Elde edilen sonuçlar Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Bireylerin Örgütteki Çalışma Yılına Göre Farklılık Testi

BOYUTLAR	ÇALIŞMA YILI	N	ORTALAMA	STD.SAPMA	F	P
RO	0-5	213	4,2207	,67569	,467	,628
	6-10	76	4,1553	,67772		
	11+	41	4,2732	,58780		
	Toplam	330	4,2121	,66495		
MO	0-5	213	4,4948	,62903	,328	,720
	6-10	76	4,5474	,53900		
	11+	41	4,5561	,53761		
	Toplam	330	4,5145	,59754		
IAK	0-5	213	4,1812	,75587	1,001	,369
	6-10	76	4,3053	,57640		
	11+	41	4,2780	,68830		
	Toplam	330	4,2218	,71033		

DY	0-5	213	4,2864	,63190	,054	,947
	6-10	76	4,3026	,60882		
	11+	41	4,2634	,55936		
	Toplam	330	4,2873	,61641		
MIY	0-5	213	4,3521	,63864	,363	,696
	6-10	76	4,4211	,53729		
	11+	41	4,3720	,54234		
	Toplam	330	4,3705	,60431		
MYY	0-5	213	4,3502	,64688	,379	,685
	6-10	76	4,2763	,62820		
	11+	41	4,3220	,60808		
	Toplam	330	4,3297	,63679		
FP	0-5	213	3,7347	,81810	6,217	,002
	6-10	76	3,4408	,97200		
	11+	41	3,2988	,94904		
	Toplam	330	3,6129	,88595		
FOP	0-5	213	4,2488	,73270	,307	,736
	6-10	76	4,2533	,66770		
	11+	41	4,1585	,57488		
	Toplam	330	4,2386	,69904		

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten yapılan çalışma ile marka yönetim yeteneklerini etkilediği düşünülen pazar odaklılık, dinamik yetenekler ile müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi ile olan ilişkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada katılımcıların çeşitli özelliklerine ilişkin demokrafik bilgilere ve tanımlayıcı istatistiklere de yer verilmiştir.

Araştırma bulguları; marka yönetim yeteneklerinin örgütsel performansı etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel performans düzeyini artırmak amacıyla marka yönetim yetenekleri kapsamında aşağıda belirtilen hususlara önem verildiği vurgulanmıştır.

- Rakiplere göre olumlu marka imajımızı koruruz.
- Marka değerini anlamak için müşterilerin bakış açılarını kullanıırız.
- Sürekli olarak tüketicilerin zihninde hayal ettikleri marka çağrışımlarını oluşturuyoruz.
- Müşteri temelli marka değerini uygun yöntemlerle sistematik olarak artırıyoruz.
- Hedef müşterilerimiz arasındaki marka imajı ve bilinirliği takip ediyoruz.

Buna göre literatürdeki benzer çalışmaları destekler nitelikte, marka yönetim yetenekleri ile örgütsel performans düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir ifadeyle, marka yönetim yetenekleri artarken, örgütsel performans düzeyinin de arttığı görülmüştür. Marka yönetim yeteneğinde en çok önem verilen alt boyutun “Müşteri temelli marka değerini, uygun yöntemlerle, sistematik olarak arttırıyoruz” düşüncesi oluşturmuştur. Bu bağlamda işletmelerin marka değerlerini yükseltmelerinde öncelikli olarak kalıcı müşteri kitlesi yaratabilmek amacıyla müşteri memnuniyetini artırma çabalarına odaklandıkları modern pazarlama anlayışını uyguladıklarının bir göstergesidir. Günümüz rekabet koşullarında kâra giden yolun müşteri memnuniyetinden geçeceğinin düşünülmesi, işletmelerin tüm ürün/hizmet süreçlerinde müşteri memnuniyetine öncelikli olarak önem vermeleriyle sonuçlamaktadır. Buna ilaveten marka yönetim yeteneklerini geliştirmede önem verilen finansal ve finansal olmayan performans kavramlarına verilen ifadeler değerlendirildiğinde katılımcıların

öncelikli olarak finansal performans düzeyine ilişkin "aktif getiri oranlarının yüksek olduğunu" vurguladıkları görülmüştür. Buna ilaveten finansal olmayan performans kavramına ilişkin katılımcılar sıklıkla "müşteri memnuniyetinde artış olduğu düşüncesini" vurgulamışlardır.

Yukarıda ifade edilen söz konusu sonuçlar işletmelerin örgütsel performans düzeylerini artırabilmek amacıyla marka yönetim yeteneklerine önem verdiklerini vurgulamaktadır. Literatürel yazında da incelendiğinde; otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin örgütsel performanslarını arttırabilmek amacıyla marka yönetim yeteneklerine önem verdikleri görülmektedir. Buna göre söz konusu işletmeler marka imajı yaratmaya çalışarak kamuoyunun markaya yönelik algısını geliştirmeye, marka kimliği yaratarak da müşterilerin zihinlerinde markaya yönelik algı yaratmaya çalışmaktadırlar. Buna ilaveten konumlandırma stratejileri uygulayarak, özellikle üretmiş oldukları ürünlerde ekonomi, güvenilirlik, emniyet ve dayanıklık algısı yaratmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu konumlandırma stratejileri kapsamında bazı markaların piyasaya ilk girerek pazarın kaymağını alma stratejisi uyguladıklarını, bazılarının da daha ucuz fiyata satarak pazar paylarını artırma stratejisi uyguladıkları görülmektedir. Otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin faaliyetlerinde özellikle hedef kitleyi ele alan stratejilerin de uygulandığı görülmekte; engelli sürücülere, genç, orta yaş ya da üstü sürücülere, geniş ya da çekirdek ailelere göre ürünlerini farklılaştırarak farklı renk, model ve büyüklükte üretim süreçlerini tasarladıkları görülmektedir. Buna ilaveten çoğu markanın rakipleri karşısında satış liderliği, teknoloji liderliği, performans liderliği yaratmaya çalıştıkları dikkat çekmektedir. Söz konusu amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla fiyat indirimi, armağan, yarışma, test sürüşleri ve fuarlara katılma faaliyetlerine önem verilmektedir. Literatürel yazında belirtildiği gibi; işletmelerin özellikle marka sadakati ve marka farkındalığı yaratabilmek amacıyla kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine önem verdikleri görülmektedir.

Çalışmada pazar odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ve dinamik yetenekler boyutlarının marka yönetim yetenekleri ile olan ilişkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular pazar odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin marka yönetim yeteneklerini ve dolaylı olarak da örgütsel performans düzeyini etkilediğini göstermektedir.

Araştırmada pazar odaklılık yaklaşımı; rakip odaklılık, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç alt boyutta ölçülmüş ve marka yönetim yetenekleri ile olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre;

- Rakip odaklılık artarken marka yönetim yetenekleri de artmaktadır.
- Müşteri odaklılık artarken marka yönetim yetenekleri artmaktadır.
- İşlevler arası koordinasyon artarken marka yönetim yetenekleri artmaktadır.

Otomotiv sektöründe görev yapan çalışanların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde, çalışanlar özellikle pazar odaklılık alt boyutunu oluşturan rakip odaklılık alt boyutunda "rakiplerimizin faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgi toplarız" yanıtına önem verdiklerini vurgulamışlardır. Buna göre günümüzün rekabetçi ortamında faaliyette bulunan işletmeler rakiplerinden bir adım geri kalmamak adına onların davranışlarını incelemeye ve eşbiçimli davranışlar göstermeye önem verdiklerini açıklamaktadırlar. Buna ilaveten katılımcıların pazar odaklılık alt boyutunu içeren müşteri odaklılık boyutunda "Sürekli olarak müşterilerimizin ilave ihtiyaçları anlamak için çabalarız" düşüncesine önem verdikleri görülmektedir. Söz konusu bulgular, günümüz işletmelerinin üretim yapmaktan ziyade müşteri memnuniyetine dayalı bir pazarlama anlayışını tercih ettiklerini göstermektedir. Ayrıca katılımcıların pazar odaklılık alt boyutunu içeren işlevler arası koordinasyon boyutunda "İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır" düşüncesine daha fazla önem verdikleri dikkat çekmektedir. İşletmelerde görev yapılan tüm birimlerin birbirlerinin ihtiyaç ve taleplerine duyarlı olmaları, söz konusu kurumlarda koordinasyon işlevine önem verildiğini ve birimlerin başarısına giden yolun bireysel amaçlardan ziyade örgütsel amaçları dikkate almaktan geçtiğini göstermektedir. Söz konusu unsurlar da örgütsel performansın gerçekleşmesinde önem teşkil etmekte, gerek finansal gerekse finansal olmayan performansın artmasını beraberinde getirebilmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında elde edilen bulgular dâhilinde, otomotiv sektöründe faaliyette bulunan işletmelerin dinamik yeenekleri ile marka yönetim yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koyulmaktadır. Bu bağlamda otomotiv sektöründeki işletme çalışanlarının vermiş oldukları cevaplar ele alındığında dinamik yeteneklere dair en az "Yeni ürün geliştirme yeteneğimiz gelişmiştir." boyutunun dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla söz konusu işletmelerde yeni ürün geliştirmekten ziyade ürün

farklılaştırma stratejilerinin tercih edildiği görülmekte ve bu yüzden de dinamik yeteneklerinin marka yönetim yetenekleri ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmadığı sonucuna varılmaktadır.

Araştırmada pazar odaklılık, dinamik yetenekler ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerinin de dolaylı olarak örgütsel performans düzeyi ile olan ilişkisi incelenmiş ve aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

- Pazar odaklılık, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.
- Müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilemektedir.
- Dinamik yetenekler, marka yönetim yetenekleri üzerinden dolaylı olarak örgütsel performans düzeyini etkilememektedir.

Otomotiv sektöründe görev yapan çalışanların yanıtları incelendiğinde; örgütsel performans olarak ifade edilen finansal ve finansal olmayan perfomans kavramlarının pazar odaklılık ve müşteri ilişkileri yönetim yetenekleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Finansal performans alt boyutunda "Yatırımların kara dönüş oranı yüksektir" boyutu ifade edilmiş ve pazar odaklı ve müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarına önem veren işletmelerin finansal performanslarının onlara kâr açısından katkı vereceği vurgulanmıştır. Buna ilaveten finansal olmayan performans alt boyutunda verilen yanıtlar incelendiğinde; "Firmanın genel performansının iyiye gittiği" vurgulanmış, bu bağlamda pazar odaklı ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneğine önem veren işletmelerin genel performans düzeylerinin olumlu olacağı ifade edilmiştir. Örgütsel performans düzeyi ile yapılmış olan analizlerde dinamik yetenekler ile örgütsel performans düzeyi arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Buna ilaveten araştırmada katılımcıların çeşitli özelliklerini ifade eden bulgular da incelenmiş, cinsiyete göre erkek bireylerin finansal olmayan örgütsel performans algıları, kadın bireylerin finansal olmayan örgütsel performans algılarına göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bireylerin eğitim düzeyleri ile marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi arasında herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Bireylerin örgütteki pozisyonlarına göre yapılan analizlerde; satış şefi olan bireylerin finansal performans algısı, satış müdürü ve satış temsilcisi olan bireylerin finansal performans

düzeyi algısından daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Satış şeflerinin orta kademe çalışanlar olmasından dolayı, alt ve üst kadame pozisyonlar arasındaki raporlama faaliyetleri davranışlarının, söz konusu çalışanların algılarına anlamlı bir katkı yaptığı düşünülmektedir. Bireylerin yaş dağılımları ile marka yönetim yetenekleri ve örgütsel performans düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna ilaveten çalışma yılı 0-5 yıl olan bireylerin finansal performans algıları, kendilerinden kıdemli olan diğer çalışanlardan daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bunun temel nedeninin ise; göreve yeni başlamış çalışanların özellikle satış işinde görev almalarından dolayı süreci yakınen takip etmeleri düşüncesi oluşturabilmektedir.

Çalışmada verilen bilgiler ve edinilen sonuçlara dayanılarak işletmelerin marka yönetim yeteneklerini belirlerken ve uygularken, müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerini göz ardı etmemelerinin ve pazar odaklı bir anlayışa sahip olmalarının marka yönetim yeteneklerini geliştirerek örgütsel performanslarını arttırmalarına neden olacağı söylenebilir. İşletmelerin pazar odaklı ve müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerini artıracak teknikler ile çalışmaları önem teşkil etmektedir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve değişim sürecinin etkisiyle her geçen gün şiddeti artan rekabet koşullarında tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla işletmelerin pazar odaklı stratejileri benimsemeleri, pazarın işletme içi birimleri, rakipleri ve müşterileriyle bir bütün olarak ele alınmasını sağlayarak, işletmelere önemli bir rekabet avantajı kazandırabilecektir. Buna ilaveten işletmelerin müşteri ilişkileri yönetim yeteneklerini dikkate alan davranışlar sergilemeleri müşteri memnuniyeti kavramını beraberinde getirebilecek ve sadık müşteri kitlesinin oluşturulmasında önem kazanacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmaların otomotiv sektörü dışındaki sektörlerde faaliyette bulunan çalışanlara da uygulanması, ayrıca yapılacak araştırmaların sadece marka değeri yüksek olan işletmelere değil, pazarda faaliyette bulunan tüm markalar üzerinde gerçekleştirilmesi çalışmanın diğer bölgelerde de yapılarak geliştirilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, David A. *Developing Business Strategies*, John Wiley and Sons Inc., Canada 2001.

Aaker, David A. *Güçlü Markalar Yaratmak*, Mediacat Kitapları, İstanbul 2010.

Acar, Dilek, Belediyelerde Performans Ölçümü, (Yüksek Lisans Tezi), 2009, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.

Akal, Zühal. İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara 2011.

Akat, Ömer; Çağatay Taşkın. *Marka ve Marka Stratejileri*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa 2012.

Akdemir, Ali. *İşletmeciliği Temel Bilgileri*, Ekin Yayıncılık, Bursa 2012.

Akdoğan, Nalan; Nejat Tenker. *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Mali Tablolar ve Oran Analizi*, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Yayınları, Ankara 1994.

Akgüç, Öztin. *Mali Tablolar Analizi,* Arayış Yayınları, İstanbul 2006.

Akgül, Halil. *Verimli İnsan Verimli Üretim,* Busiad Yayınları, İstanbul 2002.

Akgün, Melek. "İşletmelerde Etkinlik ve Nakit Çevirme Süresi Analizi", *İSMMMO Mali Çözüm Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 60, 2002, 186-198.

Akıncı, Nejat; Necmettin Erdoğan. *Finansal Tablolar ve Analizi,* Barış Yayınları, İzmir 1995.

Aktaş, Fatih, Finansal Performans Analizi: Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Firmalarda Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2017, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Aktepe, Eyyüp. *Genel İşletme*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2006.

Aktuğlu, Işıl Karpat. Marka Yönetimi: Güçlü ve Başarılı Markalar için Temel İlkeler, İletişim Yayınları, İstanbul 2004.

Akman, Gülşen; Coşkun Özkan; Hatice Eriş. "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 13, 2008, 93-115.

Aközek, Ebru, Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Markalaşma Çalışmaları ve Reklamın Etkisi: Pınar Hindi' nin Markalaşma Çalışmalarının İncelenmesi, (Yüksek Lisans Tezi), 2005, Ege Üniversitesi, İzmir.

Alikişioğlu, Mehmet. *Reklamın İyisi; Nasıl Bir Kampanya? Nasıl Bir Medya? Nasıl Bir Marka*, Optimist Yayıncılık, İstanbul 2012.

Alkan, İlter, Kurumsal Kimliğin Ambalaj Tasarımına Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi) 2009, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Altunışık, Remzi; Şuayip Özdemir; Ömer Torlak. *Pazarlamaya Giriş*, Sakarya Yayıncılık, Adapazarı 2007.

Alparslan, Dilvin, Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde İşletme Sermayesi ile Finansal Performans Göstergelerinin Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), 2014, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Ambler, Tim; C.B Bhattacharya; Julie Edell; Kevin Lane Keller; Katherine N. Lemon; Vikas Mittal. "Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management", *Journal of Service Research*, 5, 1, 2002, 13-25.

Ar, Aybeniz Akdeniz. *Marka ve Marka Sratejileri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007.

Atilla, Edibe Asuman, Hastanelerde Pazar Odaklılığın İşletme Performansına Etkisi, (Doktora Tezi) 2010, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Aydeniz, E. Şule. "Makroekonomik Göstergelerin Firmaların Finansal Performans Ölçütleri Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: İMKB'ye Kote Gıda ve İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:27, Sayı:2, 2009, 263-277.

Aydın, Gökhan; Burçin Ülengin. "Tüketici Temelli Marka Değerinin Finansal Performans Üzerine Etkisi", *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2011, 58-68.

Aydın, Gökhan, Tüketici Temelli Marka Değerinin Firmaların Finansal Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'de Bir Çalışma, (Doktora Tezi), 2009, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Ayhan, Altay. *Yedi Adımda Markalaşma*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2012.

Ayrancı, Evren, Aile İşletmelerinde Ailenin Etkisi ve Finansal Performans Tatmini ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), 2009, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Azhdarov, Shahin, Türkiye'de Cumhuriyet'ten Günümüze Kadar Kimlik, (Yüksek Lisans Tezi), 2014, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.

Azizova, Nargis, Konumlandırmada Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Rolü ve Kuyumculuk Sektörüne İlişkin Bir Araştırma, (Doktora Tezi), 2009, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Badur, Fadime, Televizyon Reklamlarının Çocukların Marka Farkındalığı Üzerindeki Etkisi: Yiyecek ve İçecek Reklamları Üzerine Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2007, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Baldauf, Artur; Karen S. Cravens; Gudrun Binder. "Performance Consequences of Brand Equity Management: Evidence From Organizations in The Value Chain", *The Journal of Product and Brand Management,* 12, 4, 2003, 220-236.

Balta Yavuz, Kurumsal İletişimde Marka Yönetimi ve Hizmetkâr Markalar, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Baltacıoğu, Tunçdan; Melike Demirbağ Kaplan. *Stratejik Küresel Pazarlama*, Eflatun Yayınevi, Ankara 2009.

Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 1. 1991, 99-120.

Baş, Hasan. Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2008.

Baş, Melih; Ayhan Artar. *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri,* Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No. 435, Ankara 1991.

Başak, Levent, Türkiye'de Çamaşır Deterjanı Sektöründe Faaliyet Gösteren Çok Uluslu Şirketlerde Hedef Pazar Seçimi ve Marka Konumlandırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.

Bektöre, Sabri; Ferruh Çömlekçi; Halim Sözbilir. *Mali Tablolar Analizi: Tek Düzen Hesap Planına Göre,* Nisan Kitabevi, Ankara 2010.

Belch, George E.; Micheal A. Belch. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, McGraw-Hill International Edition, New York 2007.

Biçkes, Dursun Mehmet, Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, (Doktora Tezi), 2011, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Bourne, Mike; Andy Neely; John Mills; Ken Platts. "Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review", *International Journal Business Performance Management*, 5, 1, 2003, 1-24.

Bozkurt, İzzet. *İletişim Odaklı Pazarlama: Tüketiciden Müşteri Yaratmak*, MediaCat Yayınları, İstanbul 2005.

Brigham, Eugene; Michael C. Ehrhardt. *Financial Management: Theory and Practice*, Thomson One Business School Edition, USA 2008.

Bulut, Çağrı; Cengiz Yılmaz; Lütfihak Alpkan. "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2009, 513-538.

Büyükkılıç, Deniz. *Verimlilik ve Toplam Faktör Verimliliği El Kitabı,* Milli Prodüktivite Yayınları, No. 699, Ankara 2008.

Carton, Robert B.; Charles W. Hofer. *Measuring Organizational Performance: Metrics For Entrepreneurship And Strategic Management Research*, Edward Elgar Publishing Limited, USA 2006.

Cavalluzzo, Ken S.; Christopher D. Ittner. "Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence From Government", *Accounting, Organizations and Society*, 29, 2004, 243-267.

Ceylan, Ali; Turhan Korkmaz. *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Ekin Yayıncılık, Bursa

2012.

Cho, Hee-Jae; Vladimir Pucik. "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value", *Strategic Management Journal*, 26, 6, 2005, 555-575.

Cığal, Selahattin, Örgüt Kültürünün Pazar Odaklılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Atatürk Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2014, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Clark, Bruce H. "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships", *Journal of Marketing Management*, 15, 8, 1999, 711-732.

Cop, Ruziye; Mustafa Bekmezci. "Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamaşır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2005, 66-81.

Çoşkun, Canan, Performans Yönetim Sistemi Balanced Scorecard Uygulaması, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, Okan Üniversitesi, İstanbul.

Coşkun, Melike, Corporate Brand Image Effect On Customer Satisfaction and Future Intention: An Application In Banking Sector, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Çabuk, Adem; İbrahim Lazol. *Mali Tablolar Analizi: Temel Mali Tablolar, Ek Mali Tablolar, Mali Analiz Teknikleri, Enflasyon Ortamında Mali Tablolar Analizi*, Ekin Yayıncılık, Bursa 2012.

Çakırer, Mehmet Akif. *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*, Ekin Yayınları, Bursa 2013.

Çaldağ, Yurdakul. *Denetim ve Raporlama Tablolar ve Analiz Teknikleri*, Gözlem Yayıncılık, Ankara 2002.

Çalış, Ece, Amblem ve Logo Tasarımlarında Yalınlaştırmalar, (Yüksek Lisans Tezi), 2008, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çelik, Dilek, Havayolu İşletmelerinde Performans Yönetimi ve Dengeli Sonuç Kartı: Havayolu İşletmelerinde Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), 2012, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Çetintaş, H.B., Bilgi Yönetiminin Kurum Kimliğine Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), 2008, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Çifci, Sertaç; Ruziye Cop. "Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma" *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 44, Sayı: 512, 2007, 69-88.

Darıca, Hande, Marka Yönetimi ve Marka Yerleştirme: Filmlerde Marka Yerleştirme, (Yüksek Lisans Tezi), 2006, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Daft, L. Richard. *Management*, Dryden Press, Orlando 2000.

Davidson, Hugh J. "Transforming the Value of Company Reports Through Marketing Measurement", *Journal of Marketing Management*, 15, 8, 1999, 757-777.

Delaney, John T.; Mark A. Huselid. "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management*, 39, 4, 1996, 949-969.

Demir, Halis; Okan Tarhan. "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 10, No: 1, 2009, 57-72.

Demir, Filiz Otay; Yalçın Kırdar. "Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM", *Review of Social, Economic and Business Studies*, 7, 8, 2007, 293-308.

Dereli, Türkan; Adil Baykasoğlu. *Toplam Marka Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul 2007.

Dericioğlu, M. Kaan. *Marka Nedir? Nasıl Korunur?*, Merkez Matbaacılık Yayıncılık, İstanbul 2007.

Doğan, Buhari; Mesut Albeni. "Türk İmalat Sanayisinde Firma Düzeyinde Yeniliğin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 20, Sayı: 2, 2015, 287-298.

Drucker, Peter F. *Gelecek İçin Yönetim; 1990'lar ve Sonrası*, Çeviri: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1998.

Duncan, Tom. *Principles of Advertising & IMC*, International Edition, North America 2005.

Dursun, Yunus; Elif Kocagöz. "Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regrasyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, 2010, 1-17.

Düzgün, Zeynep, Tüketicilerin Pazarlama Karması Algısı ve Satın Alma Tarzlarının Müşteri Memnuniyeti, Markaya Duyulan Güven ve Tüketici Temelli Marka Değeri Üzerindeki Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Doğuş Üniversitesi, İstanbul.

Eisenhardt, Kathleen M.; Jeffrey A. Martin. "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21, 2000, 1105-1121.

Eker, Didem Topuz, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü, (Doktora Tezi), 2013, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Elden, Müge. *Reklam Yazarlığı*, İletişim Yayınları, İstanbul 2007.

Elitaş, Cemal; Veysel Ağca. "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2006, 343-370.

Elitok, Bülent. *Hadi Markalaşalım*, Sistem Yayıncılık, Ankara 2003.

Erciş, Aysel; Şükrü Yapraklı; Polat Can; M. Kemal Yılmaz. "Kişisel Değerler ile Marka Değeri Arasındaki İlişkiler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt: 27, Sayı: 2. 2013, 21-41

Erdemi, Derviş Burak, Ar-Ge Yatırımları Finansal Performans İlişkisi: Bir Panel Veri Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Yıldız Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Erdil, T. Sabri; Yeşim Uzun. *Marka Olmak*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010.

Erdoğan, Muammer. *Finansal Yönetim*, Aktif Yayınevi, Erzurum 2009.

Erdoğan, Necmettin. *Mali Tablolar Analizi*, Attila Kitabevi, Muğla 1997.

Ergun, Ülkü. *Finansal Tablolar Düzenlemesi ve Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Bilgi İşlem Birimi Masa Üstü Yayıncılık, İzmir 2006.

Erkılıç, Turan A. "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında

Tartışılması", *Girne American University Journal Social and Appl. Science*, Cilt: 2, Sayı: 4, 2007, 50-62.

Ermumcu, Hüseyin, Kurumsal Kimliğin Algılanmasında Görselliğin Etkisi: Dumlupınar Üniversitesi Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), 2008, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Erol, İ.B., Müşteri İlişkileri Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Firma Performansı İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), 2012, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Esbetan, Agueda.; David Martin-Consuegra. "Market Orientation and Business Performance: An Empirical Investigation in The Airline Industry", *Journal of Air Transport Management*, 13, 6, 2007, 383-386.

Eskiler, Ersin; Müjdat Özmen; Cevahir Uzkurt. "Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, 31-69.

Gates, Stephen. *Aligning Strategic Performance Measures and Results*, Balanced Scorecard Interest Group, Washington 2001.

Gökalp, Gülnihal, Sloganların Marka Çağrışımı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2009, Gazi Üniversitesi, Ankara,

Göker, İlkut Elif Kandil, Finansal Açıdan Marka Değerleme ve Marka Değerinin Hissedar Değeri Üzerine Etkisi: BİST'te İşlem Gören Firmalar Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), 2014, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Göksel, Aykut. İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model, Nobel Yayınları, Ankara 2013.

Grant, John. *Markaların İnovasyon Manifestosu*, Çeviren: Aytül Özer, Mediacat Kitapları, İstanbul 2006.

Gül, Melike, Müşteri Temelli Marka Değerinin Yaratılması ve Termal Turizm Amaçlı Seyahat Eden Turistlerin Marka Algılarının Ölçülmesi: Bornova Örneği, (Doktora Tezi) 2015, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Gülümser, Makbule Evrim. "Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergis*i, Cilt: 8, Sayı: 1-2, 2005, 213-230.

Hacıoğlu, Güngör. "Pazarlama Performans Ölçütleri: Bir Literatür Taraması", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergis*i, Cilt: 19, Sayı: 1, 2012, 59-76.

Hafeez, Khalid; Essmail Ali Essmail. "Evaluating Organisation Core Competences and Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process", *Management Research News*, 30, 8, 2007, 530-547.

Hamburg, Heana; Christiane Lindecke; Harbert Ten Thij. "Social Aspects of E-Learning and Blending Learning Methods, 4-th European Conference E-Comm-Line, Bucharest 25-26 September 2003, Bucharest 2003.

Helfat, Constance; Sydney Finkelstein; Will Mitchell; Margaret Peteraf; Harbir Singh; David Teece; Sidney Winter. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizatios*, Blackwell Publishing, USA 2007.

Hitt, A. Michael; Duane Ireland; Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: Cometition and Globalization*, South-Western College Publishing, USA 2009.

Hooley, Graham J.; Gordon E. Greenley; John W. Cadogan; John Fahy. "The Performance Impact of Marketing Resources", *Journal of Business Research*, 58, 1, 2003, 18-27.

İlgün, Dilhan, Hava Kargoculuğunda Pazar Payı Tahmini, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

İlgüner, Muhterem. *Türkiye' de Marka Yaratma ve Yaşatmanın Altın Kuralları*, Rota Yayınları, İstanbul 2006.

İlhan, Fulya, Yeni Ürün Geliştirme Süreci ve Yeni Ürünün Pazara Sunulmasında Markanın Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), 2006, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İnanıcı, Mustafa; Nermin Başgül; Osman Doruk; Cantürk Kayahan; Handan Başbuğ. *Mali Tablolar Analizi*, Lisans Yayınları, İstanbul 2008.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. *Temel Pazarlama Bilgisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2010.

Ilıcalı, Gonca. "10. Tüketici Konseyi Tüketici-Marka İlişkileri" *Türk Patent Enstitüsü*, Ankara 2006 .

Iris, Reychav; Anand Vikas. "E-Learning Technologies: A Key to Dynamic Capabilities", *Computers in Human Behavior*, 27, 5, 2011, 1868-1874.

Ittner, Christopher D.; David F. Larcker; Taylor Randall. "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms", *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, 715-741.

Kabakcı, Cengiz Çağrı, Tarıma Dayalı Sanayi İşletmelerinde Topsis Yöntemiyle Finansal Performans Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), 2014, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Karafakıoğlu, Mehmet. *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayınları, İstanbul 2011.

Kaşıkçı, Ercan. *Para-Mosyon Pazarlamanın 7P'si*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul 2002.

Kamaşak, Rıfat; Meltem Yavuz. "İşletme Temelli Yetenekler ile Firma Performansı Arasındaki İlişki: Bir Dinamik Yetenekler Çalışması"

Kantarcı, Nagihan, Finansal Analiz Sonuçlarının VUK ve TMS/TFRS Açısından Karşılaştırılması ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Kapferer, Jean-Noel. Strategic Brand Management; New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, Kogan Page Limited, London 1995.

Karapınar, Aydın; Figen Ayıkoğlu Zaif. *Finansal Analiz*, Gazi Kitabevi, Ankara 2009.

Karasioğlu, Fehmi; Tevfik Eren. *Finansal Tablolar Analizi: Ders Notları*, Dizgi Yayınevi, Konya 2011.

Keller, Kevin Lane. Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall Edition, New Jersey 2003.

Kılıç, Burçin Cemile, Müşteri İlişkileri Yönetiminin Algılanan Kalite Tatmin ve Marka Sadakatine Etkisi, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Kim, Hong-bumm; Woo Gon Kim; Jeong A. An. "The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance", *Journal of Consumer Marketing*, 20, 4, 2003, 335-351.

Kocabaş, Füsun.; Müge Elden. Reklam ve Yaratıcı Strateji: Konumlandırma ve Star Stratejisinin Analizi, Yayınevi Yayıncılık, İstanbul 1996.

Koçak, Firdevs, Satış Promosyonlarının Müşteri Memnuniyetine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2012, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Korkmaz, Özlem, Süleyman Demirel Üniversitesi Ziraat Fakültesi'nde Kimlik ve Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci, (Yüksek Lisans Tezi), 2013, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Kohli, Ajay K.; Bernard J. Jaworski. "Market Orientation: The Construct, Research Proposition and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 2, 1990, 1-18.

Köseoğlu, Mehmed Akif. "Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü", *Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri*, Ankara 2005.

Krom, İpek, İşlevsel ve Sembolik Konumlandırmanın Marka Sadakatine Yansımaları, (Doktora Tezi), 2013, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Kurnaz, Özlem, Müşteri İlişkileri Yönetimi, (Yüksek Lisans Tezi), 2003, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Külahlı, Aycan, Tüketici İlgilenimi, Müşteri Memnuniyeti ve Marka Sadakati Arasındaki İlişkiler: Akıllı Telefon ve Parfüm Ürünleri Temelinde Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, Balıkesir.

Laitinen, Erkki K. "A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finnish Technology Companies", *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2002, 65-99.

Lassar, Walfried; Banwari Mittal; Arun Sharma. "Measuring Costumer-Based Brand Equity", *The Journal of Consumer Marketing*, 12, 4, 1995, 11-19.

Lazol, İbrahim. *Mali Analiz Uygulamaları: Temel Mali Tablolar, Mali Analiz Teknikleri, Ek Mali Tablolar*, Ekin Yayınları, Bursa 2010.

Leonard-Barton, Dorothy. "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, 1, 1992, 111-125.

Liao, Jianwen; Jill R. Kickul; Hao Ma. "Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Emprical Examination of Internet Firms", *Journal of Small Business Management*, 47, 3, 2009, 263-286.

Meriç, Zeynep, Kurumsal Kimliğin Fuar Stand Tasarımında Kavramsal Tema (Konsept) Olarak Kullanılması, (Yüksek Lisans Tezi), 2012, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Meydan, Cem Harun; Harun Şeşen. *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, İstanbul 2011.

Milost, Franko. "Information Power of Non-Financial Performance Measures", *International Business Management Economic Research*, 4, 6, 2013, 823-828.

Narver, John C.; Stanley F. Slater. "The Effect of A Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Martketing*, 54, 4, 1990, 20-35.

Odabaşı, Yavuz; Mine Oyman. *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, MediaCat Yayınları, İstanbul 2012.

Oğuz, Julide, Marka Yönetimi ve Marka Yönetiminin Perakendecilerin Tutumuna Etkileri Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2006, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Okay, Ayla. *Kurum Kimliği*, Derin Yayınları, İstanbul 2013.

Okka, Osman. *İşletme Performansı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2011.

Oktay, Hüsamettin, Değişim Yönetimi ve Kurum Kimliği Üzerindeki Etkileri, (Yüksek Lisans Tezi), 2004, Ege Üniversitesi, İzmir.

Okyay, Engin. Doktora Tezi; Yeni Mamul Kararları ve Türkiye' de Uygulama, Menteş Kitabevi, İstanbul 1975.

Olins, Wally. *The Wolf Olins Guide to Corporate Identity*, Black Bear Press, London 1990.

Otley, David "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research", *Management Accounting Research*, 10, 4, 1999, 363-382.

Öğüt, Nesrin, Kurum İmajının Oluşum Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, (Yüksek Lisans Tezi), 2008, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Özaslan, Nevra, İşletmelerde Marka Konumlandırma, Tüketicilerin Marka Algılamaları ve Süt Ürünleri Sektörüne Yönelik Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2007, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özbey, Erdal, Hedef Pazar Seçimi ve Marka Konumlandırma: Organik Çay Pazarında Marka Konumlandırma Üzerine Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2012, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Özcan, E.Y., Effects on Psysician Performance on Hospital Financial Performance, (Yüksek Lisans Tezi), 2009, Başkent Üniversitesi, Ankara.

Özdemir, Bahattin, Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, (Doktora Tezi), 2006, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Özdemir, Muharrem. *Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 1999.

Özer, E.Z., Marka Konumlandırmada Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının Etkisi: İstanbul İlindeki Zincir Restoran İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2015, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.

Özilhan, Derya. "Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı: 1, 2010, 18-30.

Özsaçmacı, Bülent, Marka Çağrışımları ve Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2005, Gazi Üniversitesi, Ankara,

Öztürk, Murat, Pazarlama Stratejileri Karması ve Pazar Odaklılık ile Firma Performansı İlişkisi; Endüstriyel Mutfak Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2007, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.

Öztürk, A. Sevgi; Birol Tenekecioğlu; Tuncer Tokol; Nuri Çalık; Rıdvan Karalar; Necdet Timur. *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 2004.,

Öztürk, Sevgi Ayşe; Gülfidan Barış; Elif Eroğlu; Bayram Zafer Erdoğan; Ahmet Ercan Gegez; Yavuz Odabaşı; Ömer Torlak; Mehmet Necdet Timur. *Pazarlama Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi, Yayın No. 2579, Eskişehir 2013.

Öztürk, Ümit. *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2006.

Palmer, Margaret. *Performans Değerlendirmeleri*, Çev. Şahiner, Doğan, Rota Yayınları, İstanbul 1993.

Porter, Michael E. *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgin, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.

Rajan, V. Madhav; Stefan Reichelstein; Mark T. Soliman. "Conversatism, Growth and Return On Investment", *Research Paper Series*, 2006, 1-56.

Reinartz, Werner; Manfred Krafft; Wayne D. Hoyer. "The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance", *Journal of Marketing Research*, 41, 3, 2004, 293-305.

Robert, Peter W.; Grahame R. Dowling. "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 23, 2002, 1077-1093.

Rose, M. Gregory; Aviv Shoham. "Export Performance and Market Orientation Establishing An Emprical Link", *Journal of Business Research*, 55, 3, 2002, 217-225.

Sabuncuoğlu, Ayda; Osman Gök. "Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2008, 123-141.

Sadaklıoğlu, Hümeyra, Şehir Planlaması Açısından Algılanan Pazar Odaklılık ile Algılanan Performans Arasındaki İlişki, (Doktora Tezi), 2014, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Sakınç, Özgür, Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Satış Gücü Niteliklerinin Firma Marka

İmajına Etkisi: Ankara İlinde İlaç Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2014, Atılım Üniversitesi, Ankara.

Sarıdoğan, Vildan, Çok Uluslu İşletmelerde Yerel Pazarlama Stratejileri ve Marka Yönetimi İlişkisi, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Schalkwyk, Johan C. Van "Total Quality Management and The Performance Measurement Barier", *Total Qality Management Magazine*, 10, 2, 1998, 124-131.

Seashore, Stanley E.; Yuchtman Ephraim, "Factorial Analysis of Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, 12, 3, 1967, 377-395.

Selnes, Fred. "An Examination of The Effect of Product Performance on Brand Reputation, Satisfation and Loyalty", *European Journal of Marketing*, 27, 9, 1993, 19-35.

Selvi, Sibel, Marka Oluşumunda Kimlik ve Kültürün Etkisi: "Goldaş" Markası Üzerine Bir İnceleme, (Yüksek Lisans Tezi), 2008, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Sevim, Şerafettin. *Mali Tablolar Analizi*, Gazi Kitabevi, Kütahya 2011.

Slater, Stanley F.; John C. Narver. "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, 59, 3, 1995, 63-74

Sher, Peter J.; Vivid C. Lee. "Information Technology As A Facilitator For Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management", *Information and Management*, 41, 8, 2004, 933-945.

Simon, Carol J.; Mary W. Sullivan. "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach", *Marketing Science*, 12, 1, 1993, 28-52.

Sinclair, David; Mohamed Zairi. "Performance Measurement as An Obstacle to TQM", *The Total Qality Management Magazine*, 7, 2, 1995, 42-45.

Somaklar, Fulya Özpınar, İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2006, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Srivastava, Rajendra K.; Tasadduq A. Shervani; Liam Fahey. "Marketing, Business

Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", *Journal of Marketing*, 63, 1999, 168-179

Sürer, Atilla; Hanifi Murat Mutlu. "Pazar, E-Pazarlama, Girişimcilik ve Teknoloji Yönelimlerinin İhracat Performansı Üzerine Etkileri", *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2012, 27-52.

Şahin, Akın. "Marka Kimliği", *Anadolu Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8, 1998, 235-247.

Şimşek, Ertan. *Pazarlama Dahisi Olun*, Vizyoner Yayıncılık, İstanbul 2010.

Tatlıdil, Rezan; Mete Oktav. *Pazarlama Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir 1992.

Teece, David; Gary Pisano. "The Dynamic Capabities of Firms: An Introduction, Industrial and Corporate Change" *International Institute for Applied Systems Analysis*, 3, 3, 1994, 537-556.

Teece, David J.; Gray Pisano; Amy Shuen. "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, 7, 1997, 509-533.

Tek, Ö. Baybars. Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta Yayıncılık, İstanbul 1999.

Tek, Ö. Baybars. Pazarlamada Değer Yaratmak: Pazarlamada Değer Çağı Türkiye'de Değer Pazarlaması, Hayat Yayıncılık, İstanbul 2006.

Tekcangil, Rukiye, Örgüt Kültürü'nün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma, (Yüksek Lisans Tezi), 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Tengiz, Fatma Macide, Marka Konumlandırma Stratejileri: Lüks Tüketim Ürünlerine Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2010, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Theodosiou, Marios; John Kehagias; Evangelia Katsikea. "Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance: An Emprical Investigation In The Context of Frontline Managers In Service Organizations", *Academy of Management*,

41, 2012, 1058-1070.

Top, Seyfi. *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009.

Toplu, Sırma, Marka Farkındalığı Yaratma Sürecinde Kültür-Sanat Sponsorluk Etkinliklerinin İncelenmesi ve Yorumlanması, (Yüksek Lisans Tezi), 2009, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Tosun, Nurhan Babür. *İletişim Temelli Marka Yönetimi*, Beta Basım A. Ş. İstanbul 2010.

Trout, Jack. *Geleceğin Pazarlamacısı için Konumlandırma Stratejileri*, Çev. Şensoy, Ümit, Optimist Yayınları, İstanbul 2007.

Tunçel, Ahmet Kamil; Feyza Dereköy; Murat İldirir. *Finansal Yönetim*, Kriter Yayıncılık, İstanbul 2012.

Turan, Işıl Büdeyri, The Role of Personality Congruence, Perceived Quality and Brand Prestige on Brand Loyalty, (Yüksek Lisans Tezi), 2011, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Türk, Mevlüt. "Perakendeci İşletmelerde Personelin Davranışsal Özellikleri ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki" *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2005, 195-219.

Türkmen, Taha Uğur. *Türk Usulü marka Olmak*, Brifing Yayınları, İstanbul 2008.

Uç, Hatice, Marka Değeri Bileşenleri ile Yeni Ürün Geliştirme Arasındaki Etkileşimin İncelenmesi: Akıllı Telefon Sektöründe Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2016, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Uslu, Aypar; Şakir Erdem; Ayşegül Temelli. *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejisi* İstanbul Ticaret Odası, İstanbul 2006.

Uslu, Pelin, Kurumsal Kimlik Oluşturmada Halkla İlişkilerin Önemi 'Özdilek' Örneği, (Yüksek Lisans Tezi), 2006, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Usta, Öcal. *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara 2012.

Uztuğ, Ferruh. *Markan Kadar Konuş; Marka İletişimi Stratejileri*, MediaCat Kitapları, İstanbul 2008.

Venkatraman, N.; Vasudevan Ramanujam. "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", *Academy of Management Review*, 11, 4, 1986, 801-814.

Vorhies, Douglas W.; Linda M. Orr; Victoria D. Bush. "Improvig Customer- Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation", *Journal of the Academic Marketing Science*, 39, 2011, 739-756.

Yao, Hui-I; Kok Wei Khong. "Effectiveness of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in The Commercial Banks of Taiwan" *Contemporary Management Research*, 7, 2, 2011, 105-116.

Yeygel, Sinem, Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında Halkla İlişkilerin Rolü, (Yüksek Lisans Tezi), 2002, Ege Üniversitesi, İzmir.

Yiğiter, Şule Yüksel., Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB'de Test Edilmesi, (Doktora Tezi), 2009, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yıldırım, Figen; Özlem Deniz Başar. *Marka Sloganları; Türkiye Sigorta Pazarı'na İlişkin İçerik Analizi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2013.

Yıldız, Dilek, Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama, (Yüksek Lisans Tezi), 2010, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Yılmaz, Cengiz; Lütfihak Alpkan; Çağrı Bulut. "Firmaların Kültürel Oryantasyonlarının Çeşitli Performans Boyutlarına Etkileri: Türk İmalat ve Hizmet İşletmeleri Üzerine Bir Saha Çalışması", *Journal of Yasar University*, Cilt: 4, Sayı: 16, 2009, 2469-2500.

Yılmaz, Eda. Marka İmajı: Alışveriş Merkezlerine İlişkin Bir Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2011.

Yılmaz, Veysel. "Tüketici Memnuniyeti ve İhtiyaçlarının Marka Sadakatine Etkisi: Sigara Markasına Uygulanması", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 2005, 257-272.

Yılmaz, Veysel; H. Eray Çelik; H. Ekiz Erdoğan. "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 2, 2006, 171-184.

Yorgancıoğlu, Gamze, Teknoloji Ve Kalitenin Hastane Finansal Performansına Etkisi: Ankara İl Merkezindeki Hastane Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi, (Yüksek Lisans Tezi), 2005, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Yurdakul, Nilay B. (2003), "İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev; İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2003, 205-211.

Yüksel, Ahmet Haluk. *İkna Edici İletişim*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, Eskişehir 1994.

Zhou, Kevin Zheng; James R. Brown; Chekitan S. Dev. "Market Orientation, Competitive Advantage and Performance: A Demand-Based Perspective", *Journal of Business Research*, 62, 11, 2009, 1063-1070.

Zollo, Maurizio; Sidney G. Winter. "Deliberate Learning and Evolution of Dynamic Capabilities", *Organization Science*, 13, 3, 2002, 339-351.

Zott, Christoph. "Dynamic Capabilities and The Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study.", *Strategic Management Journal*, 24, 2, 2003, 97-125.

DİĞER KAYNAKLAR

(http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.556.pdf), 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Erişim Tarihi: 14.11.2016.

(http://www.tdk.gov.tr), Güncel Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi: 14.11.2016.

(https://line.do/tr/unlu-araba-markalarinin-amblemleri-ve-anlamlari/g6r/vertical), Ünlü Araba Markalarının Amblemleri ve Anlamları, Erişim Tarihi: 07.12.2016.

(https://www.sabanci.com/tr/stratejik-is-kollari), Sabancı Holding Kuruluşuna Ait İş Kolları, Erişim Tarihi: 13.12.2016.

(http://danismend.com/kategori/altkategori/marka-degeri-ve-bilesenleri), Marka Değeri ve Bileşenleri, Erişim Tarihi: 12.01.2017.

(http://www.odd.org.tr/web_2837_1/entitialfocus.aspx?primary_id=242&target=categorial1&type=11&detail=double), Sosyal Sorumluluk, Erişim Tarihi: 05.02.2017.

(http://www.otomobilgazetesi.com/haber/ford-otosandan-onemli-sosyal-sorumluluk-projesi_h939.html), Ford Otosan'dan Önemli Sosyal Sorumluluk Projesi, Erişim Tarihi: 05.02.2017.

(https://www.zicev.org.tr/toyota-turkiyeden-muhtesem-bir-sosyal-sorumluluk-hikayesi-ornek-bir-davranis), Toyota Türkiye'den Muhteşem Bir Sosyal Sorumluluk Hikayesi: Örnek Bir Davranış, Erişim Tarihi: 05.02.2017.

(https://www.haberler.com/toyota-dan-losev-e-100-bin-tl-lik-yardim-4172470-haberi), Toyota'dan Lösev'e 100 Bin TL' lik Yardım, Erişim Tarihi: 05.02.2017

(http://www.murattuncel.net/hasanbas.pdf), Hesap Verme Sorumluluğu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Erişim Tarihi 14.03.2017.

EKLER

EK-1: ANKET ÇALIŞMASI

Bu anket bilimsel araştırmalara ışık tutacaktır. Cevaplarınızın gerçeği yansıtması için kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır. Elde edilen veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacak olup, bulgularımızın genel sonuçları araştırmaya katılan firmalarımız ile arzu edildiği takdirde paylaşılacaktır. Anketin cevaplandırılmasında göstereceğiniz hassasiyet çalışmamızın tamamlanması, geçerliliği ve güvenilirliği için büyük önem taşımaktadır. Sorulara vereceğiniz içten cevaplar ve yakın ilginize şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Lütfen aşağıdaki soruları örneğe uygun olarak işaretleyiniz

1	2	3	4	5
Kesinlikle KATILMIYORUM	**KATILMIYORUM**	**KARARSIZIM**	**KATILIYORUM**	**Kesinlikle KATILIYORUM**

İşaretleme örneği 1 2 (3) 4 5

Kişisel Bilgileriniz:

Yaşınız:…….
Cinsiyetiniz: a)Kadın: b)Erkek
Eğitim Durumunuz: a) Lise b) Yüksekokul c) Üniversite d) Yüksek Lisans/Doktora
Kaç Yıldır Bu Firmada çalışıyorsunuz:……
İşletmeniz sektörde ne kadar zamandan beri faaliyetini sürdürüyor?.....yıl
İşletmenizin bulunduğu şehir:……
İşletmedeki pozisyonunuz:…….....

1. Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir	1	2	3	4	5
2. Rakiplerimizin güçlü ve zayıf yönleri ile ilgili sürekli bilgi toplarız	1	2	3	4	5
3. Rekabet avantajı sağlayabileceğimiz müşterilere odaklanırız	1	2	3	4	5
4. Rakiplerimizin faaliyetleri hakkında düzenli olarak bilgi toplarız	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimizin stratejilerini belirlemeye çalışırız	1	2	3	4	5
6. Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeyi firma olarak kendimizi adamış durumdayız	1	2	3	4	5
7. Müşterilerimizin memnuniyet seviyelerini sürekli ve sistematik olarak ölçeriz	1	2	3	4	5
8. Sürekli olarak müşterilerimizin ilave ihtiyaçlarının anlamak için çabalarız	1	2	3	4	5
9. Yeni ürün/hizmetlerimizi oluştururken müşterilerimizin ihtiyaçlarını dikkate alırız	1	2	3	4	5
10. Ürün/hizmetlerimizi müşterilerimizin nasıl kullanacağı konusunda beyin fırtınası yaparız	1	2	3	4	5
11. Pazarın ihtiyaçlarına hizmet etmek için tüm birimlerimizin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir	1	2	3	4	5
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır	1	2	3	4	5
13. İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili tüm bilgilerini birbirlerine iletirler	1	2	3	4	5
14. Tüm birim ve yöneticilerimiz müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğini gayet iyi bilmektedirler	1	2	3	4	5
15. Birimler arasında bize rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır	1	2	3	4	5
16. Karar verme kalitemiz gelişmiştir	1	2	3	4	5
17. İletişim ve koordinasyon yeteneğimiz gelişmiştir	1	2	3	4	5
18. Yeni bilginin öğrenilmesi yeteneğimiz gelişmiştir	1	2	3	4	5
19. Sorumluluk duygumuz gelişmiştir	1	2	3	4	5

20. Yeni ürün geliştirme yeteneğimiz gelişmiştir	1	2	3	4	5
21. Hedef müşterilerimizle düzenli olarak diyalog kurarız	1	2	3	4	5
22. Ürün/hizmetlerimizin hedef müşterilerimiz tarafından denenmesini sağlarız	1	2	3	4	5
23. Cazip müşterilerimiz arasında sistematik olarak bağlılığı koruruz	1	2	3	4	5
24. Rutin olarak, cazip müşterilerimiz ile ilişkilerimizin kalitesini artırırız	1	2	3	4	5
25. Rakiplerimize göre olumlu marka imajımızı koruyoruz	1	2	3	4	5
26. Marka değerini anlamak için müşterilerin bakış açılarını kullanıyoruz	1	2	3	4	5
27. Sürekli olarak, tüketicilerin zihninde hayal ettikleri marka çağrışımını oluşturuyoruz	1	2	3	4	5
28. Müşteri temelli marka değerini, uygun yöntemlerle, sistematik olarak artırıyoruz	1	2	3	4	5
29. Hedef müşterilerimiz arasındaki marka imajı ve bilinirliğini takip ediyoruz	1	2	3	4	5
30. Faaliyet karımız yüksektir	1	2	3	4	5
31. Yatırımların kara dönüş oranı yüksektir	1	2	3	4	5
32. Aktif getiri oranımız yüksektir	1	2	3	4	5
33. Satış yatırımlarının geri dönüşü yüksektir	1	2	3	4	5
34. Servis ve Ürün kalitemiz gelişme göstermiştir	1	2	3	4	5
35. Çalışanların firmaya bağlılıklarında artış olmuştur	1	2	3	4	5
36. Müşteri memnuniyetinde artış vardır	1	2	3	4	5
37. Firmanın genel performansı iyiye gitmiştir	1	2	3	4	5