

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MARKA YÖNELİMİ, MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve  
İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN  
Akın ATALAY**

**TEZ DANIŐMANI  
Dr. Tülay KORKMAZ DEVRANİ**

**ANKARA-2019**

**T.C.  
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**MARKA YÖNELİMİ, MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve  
İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ANALİZ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**Akın ATALAY**

**TEZ DANIŐMANI**

**Dr. Tülay KORKMAZ DEVRANİ**

**ANKARA-2019**



**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 01 / 02 / 2019

Öğrencinin Adı, Soyadı : Akın ATALAY

Öğrencinin Numarası : 21520186

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı : Dr. Tülay KORKMAZ DEVRANİ

Tez Başlığı : MARKA YÖNELİMİ, MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ANALİZ

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 67 sayfalık kısmına ilişkin, 21/01/2019 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %5'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

Onay

01 / 02 / 2019

Dr. Tülay KORKMAZ DEVRANİ

Akın ATALAY tarafından hazırlanan “Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Analiz” adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi: 02/02/2019

Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu:

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Sanem ALKIBAY

Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret Bölümü

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Zeliha ESER

Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Jüri Üyesi : Dr. Tülay KORKMAZ DEVRANİ (Danışman)

Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Prof. Dr. İpek KALEMCI TÜZÜN

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim ve tezim süresince ne zaman ulaşmak istesem bana hep destek olan, bir engele takılıp düştüğümde bana elini uzatan, başından beri bana olan inancını asla kaybetmeyen, gece gündüz demeden tüm akademik birikimini paylaşıp yardımını esirgemeyen tez danışmanım Sayın Dr. Tülay Korkmaz Devrani'ye,

Çalışma boyunca deneyimleri ile bize yol gösteren ve anketlere katılımcı bulmamda desteğini esirgemeyen Sayın Prof. Dr. Zeliha Eser'e,

Bu süreçte bana tüm sabrıyla ve sevgisiyle yardımcı olan, her zaman için azmin ve istikrarın başarıyı getireceğine beni inandıran, bir işi severek yaptığında mutlaka olumlu sonuçlanacağını ve başladığım işi bitirmem gerektiğini bana hatırlatan, zor anlarımda yanımda duran ve anlayışını kaybetmeyen canım eşim Cansu Atalay'a,

Akşamları ve haftasonu kütüphanede çalıştığımda bazen zaman ayıramadığım ve buna rağmen sürekli aynı sevgiyle beni karşılayan, kendimi umutlu ve ne kadar şanslı olduğumu hissettiren kızımız Ela'ya,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım...

## ÖZET

ATALAY Akın. *Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı Ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu çalışmanın amacı bir stratejik yönelim olan marka yönelimi, marka vatandaşlık davranışı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu çalışmada aynı zamanda marka yöneliminin marka performansı üzerindeki etkisi ve marka performansının finansal performans üzerindeki etkisi de incelenmiştir. Özellikle pazarlama ve satış alanında istihdamın yoğun olduğu sağlık sektörüne odaklanılmıştır. Araştırmada 230 katılımcıya anket uygulanmış, 219 katılımcının anket sonuçları değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmada yapılan analizlere göre marka yöneliminin marka vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca marka performansının finansal performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Marka vatandaşlık davranışı ile marka performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre marka vatandaşlık davranışının sadece “Markaya Duyulan Heyecan” alt boyutunun marka performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Marka Yönelimi, Pazar Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı, Marka Performansı, Finansal Performans

## ABSTRACT

ATALAY Akin. *The Relationship among Brand Orientation, Brand Citizenship Behaviour and Corporate Performance: An Analysis of Healthcare Industry*. Master`s Thesis, Ankara, 2019.

The purpose of this study is to investigate the relationship among brand orientation, brand citizenship behaviour and corporate performance. This study also observes the the effect of brand orientation on brand performance and the effect of brand performance on financial performance. Healthcare industry was chosen as a focal point due to its high sales and marketing employment rate. Questionnaires were distributed among 230 participants and 219 answered questionnaires were usable for the research. According to the statistical analysis, it has been manifested that brand orientation has a significant effect on brand citizenship behaviour. Also it has been observed that brand performance has an effect on financial performance as well. There was no relationship between brand citizenship behaviour and brand performance. Our findings demonstrated that only “Brand Enthusiasm” dimension of brand citizenship behaviour has a significant effect on brand performance.

**Keywords:** Brand Orientation, Market Orientation, Brand Citizenship Behaviour, Brand Performance, Financial Performance

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET .....	II
ABSTRACT .....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ .....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	3
İŞLETMELERDE MARKALAMA, STRATEJİK YÖNELİMLER ve MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI .....	3
1.1. Markanın Tanımı .....	3
1.2. Marka İmajı.....	4
1.3. Marka Kimliği.....	4
1.4. Marka Yönelimi .....	8
1.4.1. Marka Yöneliminin Alt Boyutları .....	14
1.4.2. Sektörlere Göre Marka Yönelimi .....	16
1.4.3. Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Marka Yönelimi .....	17
1.5. Pazar Yönelimi .....	20
1.6. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi .....	22
1.6.1. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi Arasındaki Farklar .....	23
1.6.2. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi için Melez Yaklaşımlar .....	25
1.6.3. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi Hakkında Ekoller .....	27
1.7. Marka Vatandaşlık Davranışı .....	28
1.7.1. Marka Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	29
1.7.2. Marka Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları .....	32
1.7.3. Marka Vatandaşlık Davranışının Öncül Değişkenleri .....	33
1.8. İşletme Performansı .....	35
1.8.1. Marka Performansı.....	35
1.8.2. Pazar Performansı .....	36
1.8.3. Finansal Performans .....	37
BÖLÜM II .....	38



MARKA YÖNELİMİ, MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ.....	38
2.1. Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı ve Performans İlişkisi.....	38
2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	38
2.2.1. Marka Yöneliminin, Marka Vatandaşlık Davranışına Olan Etkisi .....	40
2.2.2. Marka Vatandaşlık Davranışının Marka Performansına Etkisi .....	45
2.2.3. Marka Performansının Finansal Performansa Olan Etkisi.....	49
BÖLÜM III.....	51
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve ANALİZLER.....	51
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	51
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	52
3.3. Anket Formunun Hazırlanışı ve Kapsamı.....	52
3.4. Anket Formunun Uygulanması.....	54
3.5. Bulgular ve Analizler.....	54
3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	56
3.5.3. Yapısal Eşitlik Modeli.....	60
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	63
KAYNAKÇA .....	68
EKLER .....	77
EK-1. Çalışmada Kullanılan Anket .....	77

## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Kamu Sektöründe Pazar ve Marka Yönelimi Karşılaştırması.....	20
<b>Tablo 1.2.</b> Pazar Yönelimli ve Marka Yönelimli Konumlandırma Karşılaştırması .....	28
<b>Tablo 2.1.</b> İşletmelerde muhtemel, davranışsal kavramların karşılaştırması.....	41
<b>Tablo 3.1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	55
<b>Tablo 3.2.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Betimleyici İstatistikler .....	56
<b>Tablo 3.3.</b> Araştırma Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Özeti.....	59
<b>Tablo 3.4.</b> Örtük Değişkenler Arası İlişki / Korelasyon Değerleri .....	59
<b>Tablo 3.5.</b> Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Uyum Özeti .....	62

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Pazar ve marka yönelimi yaklaşımları .....	9
Şekil 1.2. Farklı Şirketlerin Geçişlerinin Gösterildiği Marka ve Pazar Yönelimi Matrisi..	26
Şekil 1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Marka Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki .....	30
Şekil 2.1. Araştırma Modeli .....	40
Şekil 3.1. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	58
Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları .....	61



## GİRİŞ

Gelişen bilgi teknolojileri sayesinde tüketiciler işletmeler ile daha hızlı ve kolay iletişime geçip ürünlere ulaşabilmektedir. Bu durum da özellikle işletmeden tüketiciye ya da işletmeden işletmeye ticaret modellerinde taraflar arasındaki ilişkilerin yakınlaşmasına ve güçlenmesine yol açmaktadır. Bu noktada, tüketicilerle iletişim kurabilmek için üretici ya da dağıtıcı firmalar önemli bir araç olan markaya ihtiyaç duymaktadır. İletişim sadece bu yönüyle değil aynı zamanda bireyler arasında da ele alındığında, insanların aslında markalarla iletişim kurduğu ve bu yönüyle de markanın bireyin kimliği haline geldiği ifade edilmektedir (Urde, 1999). Ürünler arasında seçim yaparken “marka” önemli bir etken olmakta ve seçim yapan bireyin kimliği ile marka arasında bir bağ oluşmaktadır. Bu sayede markalar kendi görüntümüzün ve kimliğimizin bir parçası haline gelmektedir. Kapferer (2012)'in önerdiği bir modele göre marka kimliği kavramı, bireyin kişiliği, kültürü, fiziksel görüntüsü, dışa yansımaları ve markayla olan ilişkisi ile bağdaştırılmaktadır. Bir işletmenin marka kimliğini örgüt geneline yayması, kurum içi eğitim ve politikalarla çalışanlara benimsetmesi hem içsel markalama hem de pazardaki rekabet açısından bir stratejiye işaret etmektedir. Bu stratejiler günümüz yazınında, marka yönelimi, pazar yönelimi ya da melez yönelimler biçiminde yer almakta ve işletmeler bu sayede pazarda kendilerini konumlandırmayı ve performanslarını artırmayı hedeflemektedirler. Marka yönelimi, şirketin pazarı “ben kimim?” sorusu ile yönlendirdiği (Urde, 1999, s. 128), pazar yönelimi ise pazarın şirket için “bu marka kim?” sorusunu sorduğu ve şirketin de yanıtlar üzerinden pazarı yönlendirdiği stratejidir (Urde, 1999, s. 130). Marka yönelimi, marka kimliği ile açıklanırken, pazar yönelimi ise marka imajı ile açıklanmaktadır. Diğer yandan, şirket değer ve inanç sisteminin marka kimliği ile bağlantısı varken, müşteri memnuniyeti, sadakat kavramlarının da marka imajı ile bağlantısı bulunmaktadır. Bu bağlamda marka yönelimi marka tercihi yaratırken, pazar yönelimi tüketici memnuniyeti sağlamaktadır.

Türkiye’de özellikle son yıllarda yapılan sağlık yatırımları neticesinde birçok yeni devlet hastanesi, özel hastane ve radyolojik görüntüleme merkezi açılmıştır. Bununla beraber devlet hastaneleri yenileme projeleri ve şehir hastaneleri projeleri de devam etmektedir. T.C. Sağlık Bakanlığı istatistik biriminin Aralık 2015 resmi verilerine göre 884 adet devlet hastanesi, 70 adet üniversite hastanesi, 560 adet devlet hastanesi olmak üzere,

toplam 1514 adet hastane bulunmaktadır.<sup>1</sup> Tıbbi cihaz teknolojisi bakımından örnek vermek gerekirse 2002 yılında 18 adet MRG (manyetik rezonans görüntüleme) cihazı bulunurken bu sayı 2015 yılında 267 adet olmuştur.<sup>2</sup> Ayrıca sağlık turizminin desteklenmesi ve tanıtılması sayesinde birçok ilimizde yabancı hastalara tedavi imkanları sunulmakta ve hem sağlık hem de turizm gelirlerinin artırılması hedeflenmektedir. Yatırım ve imkanların bu şekilde genişlediği Türkiye’de vatandaşların ve yabancıların sağlık hizmetine ihtiyaç duyduklarında erişilebilirlik, hijyen, ücret gibi etkenler dışında kurumsal imaj, tıbbi teknoloji, alanında uzman hekim, hastanenin ayırt edici özellikleri gibi marka bağımlı etkenlere de dikkat ettikleri görülmektedir. Sağlık kurumları ile tıbbi cihaz üretici ve mümessileri arasında bulunan organik bağ, aslında iki yönlü bir iletişimin ürünü olup firma çalışanlarının özellikleri, davranışları, deneyimleri gibi bazı unsurlar sağlık kurumlarındaki memnuniyet düzeyi ve markaya olan sadakati etkilerken aynı zamanda son kullanıcı olan hastaların da hastanecilik hizmetinden ve tıbbi ürünlerden memnun kalmaları ile sonuçlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı marka yöneliminin marka vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin ve bu etkinin de işletmelerin performansında yol açtığı değişimin araştırılmasıdır. Uygulama alanı olarak da giderek büyüyen bir pazar olan sağlık sektörü seçilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde markalama, stratejik yönelimler (marka yönelimi ve pazar yönelimi) ile marka vatandaşlık davranışı kavramı ve bu kavramların alt boyutları hakkında detaylı bilgi verilecektir. İkinci bölümde ise araştırma modeli ve hipotezler oluşturularak uygulanan yöntem anlatılacaktır. Üçüncü bölümde araştırma yöntemi, bulgular ve analizler hakkında bilgi verilip son olarak sonuç ve öneriler anlatılacaktır.

---

<sup>1</sup> Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. Aralık 2017. <<http://rapor.saglik.gov.tr/istatistik/rapor/index.php>>

<sup>2</sup> Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı. Aralık 2017. <<http://rapor.saglik.gov.tr/istatistik/rapor/index.php>>

## BÖLÜM I

### İŞLETMELERDE MARKALAMA, STRATEJİK YÖNELİMLER ve MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 1.1. Markanın Tanımı

Markalar günlük yaşantımızda gerek sürekli karşımıza çıkan reklamlar, gerekse günlük kullanımımızda olan cihazlar, sarf malzemeler, hizmetler vb. olarak temas halinde olduğumuz soyut kavramlardır. Markalar sembol ya da logo olarak bizlerle görsel veya işitsel iletişim halinde olan ve aslında seçim anı geldiğinde karar mekanizmamızda etki sahibi olan araçlardır. Marka, fiziksel varlığı olmayan ve ancak alım satım ihtiyacı olduğunda değeri ortaya çıkan bir varlık olarak tanımlanmaktadır (Seetharaman ve diğerleri, 2001). Markalar aslında işletmelerin gerçek değerini gösteren ve işletmeye rekabet avantajı kazandıran soyut varlıklardır. Bennett (1995) ise markayı, bir satıcının ürünü ile diğer satıcının ürünü arasındaki farkı gösteren isim, terim, tasarım, sembol ya da bir özellik olarak tanımlamaktadır. Tüketici yönelimli diğer bir tanım ise, “kişinin satın aldığı ve kişide tatmin etkisi yaratan özellikler bütünü” şeklindedir (Ambler, 1992).

Tüketiciler açısından değerlendirildiğinde ise markanın, ürünler arasındaki farkların görsel bir temsili olarak ele alındığı ve günümüzün karmaşık ve çok seçenekli dünyasında tüketicilerin rahatlıkla alışveriş yapmalarına imkan sağladığı belirtilmektedir (Nandan, 2005). Tüketicinin güvendiği bir marka aynı zamanda tüketicinin risk algısını da olumlu yönde etkilemektedir. Söz konusu tüketici ve işletme olduğunda iki farklı taraf ortaya çıkmakta ve tam bu noktada iletişim kavramı devreye girmektedir. İşletme markayı bir araç olarak kullanıp mesajını karşı tarafa; tüketiciye en etkin biçimde iletmek isteyecektir. Diğer yandan tüketici de mesajı alıp bir seçim yapmak, karar vermek isteyecektir.

Bu iletişim modeli kavramsal olarak ele alındığında “marka imajı” ve “marka kimliği” olarak iki farklı terim ortaya çıkmıştır. Bu kavramların hangisinin odağa alındığına göre de farklı yöntem ve yönelimler oluşmaktadır. Bu yönelimler “marka yönelimi” ve

“pazar yönelimi” olarak ikiye ayrılmakta ve sırasıyla marka kimliği ve marka imajı kavramlarına odaklanmaktadır.

## **1.2. Marka İmajı**

Marka imajı temel olarak tüketicinin marka hakkındaki algısıdır. Marka imajında tüketicinin düşünce ve inançları devrede olduğundan markanın niteliği ve kişiliği, tüketici için ürünlerin teknik detaylarından çok daha önemli ve etkili olabilmektedir. Marka imajı bir ürünün sahip olduğu özellikler değil, tüketicinin aklındaki izlenim ve üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Dichter, 1985, s. 77). Diğer bir deyişle tüketicinin ürünü nasıl algılaması gerektiğine göre markanın konumlandırılmasıdır. Marka imajı “tüketici zihnindeki marka ile sunduğu çözüm arasındaki bağlantının bir temsili” şeklinde de tanımlanmaktadır (Dobni ve Zinkhan, 1990, s. 111). Marka imajı, kalite gibi farklılaştırılması zor olan özellikleri barındıran ürünlerin bulunduğu işletmeler arası sektörlerde önemli bir rol oynamaktadır (Mudambi ve diğerleri, 1997). Markalar pazarda kendilerine yer buldukça ve tüketiciler tarafından tercih edildikçe o marka hakkında zihinde imajla ilintili çağrışım olmaktadır. Bu nedenle günümüzde bilinen markalardan kimisi tüketicide güvenlik, kimisi lüks ve rahatlık, kimisi de kalite gibi çağrışımlara yol açmaktadır.

Bir markanın tüketicide yarattığı çağrışımın üç farklı boyutu olduğu belirtilmektedir (Keller, 1993). Bunlardan ilki nitelikler; yani ürünün büyüklüğü, rengi, ağırlığı, dayanıklılığı, gençliği çağrıştırmaları gibi özellikleridir. İkinci boyut ise faydalar; yani tüketicinin ihtiyaçlarının ne ölçüde giderildiği ve tatmin edildiğinin algısıdır. Bunlar tüketicilerin temel ihtiyaçları olan işlevsel, sembolik ve deneyimsel ihtiyaçlar olarak belirlenmiştir (Park ve diğerleri, 1986). Son boyut ise tutumlar boyutudur. Bu boyut tüketicinin marka hakkında genel değerlendirmesini ifade etmektedir.

## **1.3. Marka Kimliği**

Bir işletme ya da kurum, marka yönelimi anlayışını benimsemesi için kendisine ayna tutup kimliğini belirlemede ve ürünlerini bu kimliğe göre konumlandırmaktadır. Dolayısıyla marka yöneliminden söz edebilmek için kimlik kavramının netleştirilmesi gerekmektedir. Kimlik, Türk Dil Kurumu'na göre toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl

bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü olarak ifade edilmektedir<sup>3</sup>. Bir markanın kimliği ise o işletmenin öz değerlerini barındırır ve “Ben kimim?” sorusuna verdiği yanıtlar toplamıdır. Aynı zamanda marka kimliği özünde, markanın tüketici için nasıl bir anlam ve önem taşıması gerektiğini barındırır. Bu anlam ve önem, insanların iletişim becerisi ile ürünlere ya da markalara yükledikleri sembolik değerler sayesinde ortaya çıkmaktadır (Solomon, 1983).

İnsanlar ürün tercihinde bulduklarında kendileri hakkında çevrelerinde bir etki bırakmak istemekte ve bunu yapabilmek için iletişim aracı olarak markaları kullanmaktadırlar. Aynı zamanda işletmeler de bu etkiyi bırakmak istemekte ve bunun için yine markaları kullanmaktadır.

Higgins (1987) özbenliğin üç farklı halinin olduğunu, bunların gerçek benlik, ideal benlik ve sosyal benlik olarak sıralanabileceğini belirterek, “ben kimim?” sorusuna yanıt bulabilmek için işletmenin aşağıdaki altı soruyu yanıtlaması gerektiğini önermektedir.

- Ben kendim hakkında ne düşünüyorum? - Başkaları benim hakkımda ne düşünüyor?
- Nasıl olmak isterdim? - Başkaları benim nasıl olmamı isterdi?
- Nasıl olmalıyım?- Başkaları benim nasıl olmam gerektiği hakkında ne düşünüyor?

Marka için de bu bakış açısı benzerlik göstermektedir. “Başkaları markanın kim olduğunu düşünüyor?” sorusunun yanıtı dışsal marka kimliğini temsil etmektedir. Diğer yandan “Markamın kim olduğunu düşünüyorum?” sorusunun yanıtı ise içsel marka kimliğini ifade etmektedir. İçsel marka kimliği örgütün marka anlayışı ve markaya olan yaklaşımını göstermektedir. Baumgarth (2010), kurumsal marka kimliğinin tanımlanması, geliştirilmesi ve korunması sürecinde örgütün özverisinin ve katılımının oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. İçsel marka kimliğinin açık bir anlayışa sahip olması, markanın da stratejik bir altyapıya sahip olmasını sağlamaktadır. Marka kimliği, örgüt için bir odak yaratıp çalışanların marka imajına uygun davranmalarını sağlarken, aynı zamanda firmayı

---

<sup>3</sup> Türk Dil Kurumu. Temmuz 2018.  
<[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b58b7d83f3f14.06458154](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b58b7d83f3f14.06458154)>



müşterilerine bağlamakta ve markanın temsil ettiği değerler sayesinde duygusal bir bağın oluşmasına da yardımcı olmaktadır (Hirvonen ve Laukkanen, 2014; Urde, 2003). Lourenço ve Giraldi (2017) tarafından moda sektörü üzerine yapılan bir çalışmada, bulgular marka kimliğinin stratejik bir kaynak olduğunu ve rekabet avantajı sağladığını göstermektedir.

Marka kimliği hakkında yazında birçok kavramsal çerçeve bulunmaktadır. Yapılan çalışmaların bazılarında marka kimliği birkaç boyutta ele alınmıştır. De Chernatony (2010) marka kimliğini vizyon, kültür, konumlandırma ve kişilik gibi unsurlarla ilişkilendirirken, Kapferer (2008) prizma modeli ile bağlantı kurmaktadır. Marka kimliğinin yararları için yapılan bir çalışmada ise bölgesel destek, marka mimarisini güçlendirmek, değer katmak ve manevi değerlerin ölçülmesi gibi faydalarının bulunduğu ifade edilmektedir (Beverland ve diğerleri, 2007). Güçlü bir marka kimliğinin oluşturulması için gerekli niteliklerden bazıları ürün, hizmetler, lojistik, uyum ve tavsiye olarak sıralanmaktadır (Beverland ve diğerleri, 2007). Bu niteliklerin de ürünün faydaları, hizmet katmanları, lojistik veya uyumlu olma ve tavsiye sunabilme olarak farklılaşması gerekmektedir.

Marka, bir işletmenin yatırımcıları ve müşterileri gibi tüm paydaşları için kullandığı bir çeşit iletişim yöntemidir. Kendi özellikleri ve benliği hakkında dış dünyaya mesaj vermek isteyen bir işletme bunun için marka kimliğini kullanmaktadır. Kapferer (2008, s. 95), marka kimliğini markanın değer ve eşsizliğinin yönlerinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Aaker (1996) ise marka kimliğini, işletmenin markasının tüketiciye ne ifadesi etmesini ya da nasıl algılanmasını istediği olarak ifade etmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak marka kimliğinin iletişim rolüne dair aşağıdaki üç önemli noktayı belirtmekte fayda vardır:

- Marka kimliği örgütün içinden doğmaktadır. Tüketici ya da müşteriden etkilenmeyen bir yapıdır.
- Marka kimliğinin belirlenmesinde işletme yetkilileri merkezi bir role sahiptir.
- Marka kimliği özünde vizyon barındıran bir kavramdır.

Marka kimliğini işletmeler arası hizmet sektöründe ele alan Coleman ve diğerleri (2011), bu kavramı çevresel bazda birkaç başlık altında değerlendirmektedir. Örneğin kültürel düzeyde, marka kimliği işletmenin pazarlama kültürünün çalışanlar üzerinde olumlu

etkileri olduğundan pazarlama uygulamalarını teşvik etmektedir. Pazarlama kültürünün oluşturulması insan faktörünün hizmet sektörüne ve markalamasına getirdiği değişkenliğin yönetilmesinin etkin bir yoludur (Karatepe ve diğerleri, 2005).

Marka kimliği ile semboller veya logolar arasında bağlantı kurulabilmektedir. Güçlü bir sembol markanın kimliğine uyum katmakta ve tanınırlık ile çağrışım yapılması ihtimali kazandırmaktadır. Keller ve diğerleri (2011), hizmet sektörünün soyut doğası nedeniyle işletmenin sembollerden faydalanmasının marka kimliğinin daha sağlam ve gerçekçi bir biçimde müşteriye iletilmesini sağladığını belirtmektedir. İşletmeler arası sektörler karmaşık etkileşimler içerdiğinden örgüt içi paydaşların kendi aralarındaki ve müşterilerle olan iletişimlerinin, markanın değerinin paylaşılması ve marka kimliğinin harekete geçirilmesi için önemli olduğu söylenebilir. Ayrıca, marka kişiliği kavramı, daha zengin ve ilginç bir marka kimliği yaratmakta ve markanın duygusal yönlerini ortaya çıkarmaktadır.

Bir işletme kar etmek ve büyümek için benzersiz özelliklerle farklılaşmış mal ya da hizmetlerle pazara çıkar. Gösterilen bu çaba işletmenin kendini tanımlamasıdır. İşletme, kimliği ve sunduğu değer ile tüketicisine ya da paydaşına kendi marka stratejisini aktarmaya çalışmaktadır (Gehani, 2001). Bu noktada pazarlama karması önemli bir rol oynamaktadır. Üründe bulunan somut özellikler markanın vaad ettiklerini tüketiciye ulaştırmakta kullanılabilir. Ürüne bağlı olarak markanın güven ya da düşük maliyetli çözümler sunduğunu tüketiciye iletmek mümkün olabilmektedir (Nandan, 2005). Marka kimliği aşağıdaki bileşenlerden oluşmaktadır (De Chernatony, 1999; Harris ve De Chernatony, 2001) :

- Marka vizyonu: markanın esas var olma amacıdır.
- Marka kültürü: markaya kılavuzluk yapıp yön verir.
- Konumlandırma: markanın nitelik ve özelliklerini, sunduğu faydaları vurgular.
- Kişilik: markanın duygusal özelliklerini temsil eder.
- İlişkiler: çalışanlar, tüketiciler ve diğer paydaşlar arasındaki ilişkilerdir.
- Sunumlar: tüketicinin ihtiyaç ve arzularına göre kimliğin sunumudur.

Marka yönelimi ve pazar yönelimi kavramlarının daha iyi açıklanabilmesi için marka kimliği ile marka imajı arasındaki temel farkların özetlenmesinde fayda vardır. Marka kimliği işletme, kaynak odaklı bir kavram iken, marka imajı hedef kitle, tüketici odaklı bir kavramdır. Marka kimliği yönetsel faaliyetlerle yaratılıp şifrelenerek tüketiciye gönderilirken, marka imajı tüketicinin zihnindeki algılardan oluşup tüketici tarafından çözümlenmektedir (Nandan, 2005).

#### 1.4. Marka Yönelimi

Yönelim sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından “Kendi durumunu veya bulunduğu yerin durumunu başka yerlere göre belirleme” olarak tanımlanmıştır.<sup>4</sup> Marka yönelimi kavramını ilk olarak araştıran Urde (1999, s. 117) marka yönelimini,

*“Sonsuz rekabet avantajı elde etme amacıyla tüketicilerle sürekli etkileşimde kalınarak örgüt faaliyetlerinin, marka kimliği yaratılması, geliştirilmesi ve korunması süreçleri etrafında hareket ettiği bir yaklaşım”*

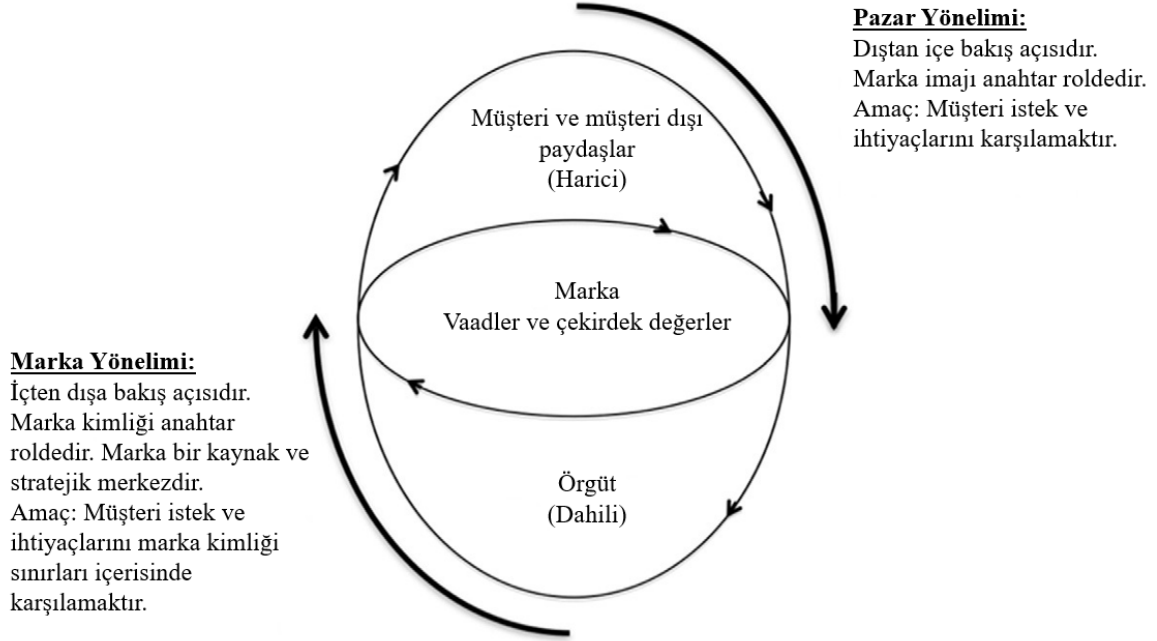
olarak tanımlamıştır.

Günümüzde markalar işletmeler için kaynak ve stratejik merkez olarak kabul edilmektedir. Marka yönelimi, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde markalarına stratejik bir önem yüklemeye anlayışına sahip firmalar için oldukça anlamlı gözükmektedir. Değerler ve kimlik arasındaki üç aşamalı sürekli etkileşim, marka yöneliminin önemli bir temsil şeklidir (Urde ve diğerleri, 2013). Bu üç aşama sırasıyla örgüt, marka ve müşteri/müşteri dışı paydaşlardır. Bu model Şekil 1.1’de açıklanmaktadır.

---

<sup>4</sup> Türk Dil Kurumu. Aralık 2017.  
<[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=Y%C3%96NEL%C4%B0M](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=Y%C3%96NEL%C4%B0M)>

## Şekil 1.1. Pazar ve marka yönelimi yaklaşımları



**Kaynak:** Urde, 1997. Märkesorientering Brand Orientation. *Lund: Lund University Press*

Marka yöneliminde örgütsel değerler firmanın öz değerlerine ve sonrasında bu değerler de genişletilmiş tüketici değerlerine dönüşmektedir. Bu bağlamda marka yönelimi içten dışa doğru olan bir bakış açısıdır. Bu özelliğinden kaynaklı, marka yöneliminin pazarı yönlendiren bir anlayış olduğu söylenebilir. Kültürel anlamda marka yönelimi bir kurumsal kültür veya anlayış olarak da görülebilir. Marka yönelimli kültür, beraberinde örgüt genelinde bir bağlılık ve özveri getirmekte ve örgütün tamamının markanın destekçisi olmasını sağlamaktadır (De Chernatony ve Riley, 1999; De Chernatony ve Segal-Horn, 2003). Marka yöneliminin özünde, müşterileri marka kimliği sınırları içerisinde memnun etme anlayışı bulunmaktadır. Reid ve diğerleri (2005), marka yöneliminin tüketici-marka iletişiminin tutarlı olmasını sağlarken firmalara da ayırt edici özellik kazandırdığını belirtmektedir.

Geçmiş yirmi yıla bakıldığında bu kavramla ilgili yapılan deneysel çalışma sayısında 2010 yılından itibaren bir artış gözlenmektedir. Yazında pazar yönelimi kavramı üzerine birçok çalışma yapıldığı; ancak marka yönelimine ilginin zamanla arttığı ve bu yaklaşıma daha çok değer verilmeye başlandığı görülmektedir (Anees-ur-Rehman ve diğerleri, 2016).

Marka yöneliminin üç etkeni bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; (i) ürünler arasındaki farkların azaltılması, (ii) tutundurma faaliyetlerinin artırılması ve (iii) pazarların bütünleştirilmesidir (Urde, 1994). Bu noktada bazı tehdit ve fırsatlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin işletmeler ürün bazında her ne kadar farklılaşmaya odaklansa da, diğer yandan rakiplerle aynı tüketici kitlesini hedef alabilmek için kendi ürünü ile rakip ürünler arasındaki farkları azaltmak isteyebilirler. Bu durumda muhtemel bir olumsuzlukta rakiplerin seviyesine düşme ihtimali varken, aynı zamanda marka etkisiyle pazarda farklılaşma fırsatını da elde etmektedirler. Dolayısıyla bir ürünün diğerlerinden sadece üstün olması, tek başına başarıyı garanti etmez (King, 1991).

Çok ürünlü bir işletmenin tutundurma faaliyetlerini artırması, önceliklendirme yapılmadığı için marka bilinirliğini riske atabilmektedir. Bunun yerine çekirdek ürün veya markalara odaklanarak stratejik iş birimlerini konumlandırma fırsatı doğmaktadır. Pazarların bütünleştirilmesi ise şirketlerin küreselleşmenin etkisiyle farklı coğrafyalarda faaliyet göstermeleridir. Bu da işletmelere markalarını bir stratejik unsur olarak kullanma imkanı sunmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'nin kurulması veya serbest ticaret anlaşmalarının yapılması pazarları bütünleştiren değişimlerdir. Bu noktada işletmeler yerel pazarlara uyum sağlayamadıkları için düşük performans sergileyerek ötekileşme tehdidiyle karşılaşmaktadırlar ya da uluslararası bir marka yaratma fırsatı doğmaktadır. Bu etkenlerin beraberinde getirdiği tehdit ve fırsatlar, firmaların marka yönelimini benimseme kararı açısından önemli rol oynamaktadır.

Yazında marka yönelimi hakkında yapılan birçok çalışmada sadece çalışanlar araştırmalara tabi tutulmaktadır. Marka yönelimi için belli ortak noktalara sahip tüketici örneklemi kullanıldığında bu kavram “algılanan marka yönelimi” olarak değişmektedir (Casidy, 2013b). Örneğin öğrencilerin bakış açısı, hastaların bakış açısı değerlendirildiğinde öğrencilerin ya da hastaların “algılanan marka yönelimi” ifade edilmektedir. Mulyanegara (2011) algılanan marka yönelimi kavramını kiliseler ve katılımcıları üzerinde çalışma yaparak araştırmış ve bu kavramın algılanan faydalar ve kilise faaliyetlerine katılım oranı ile doğrudan ilişkili olduğunu bulmuştur.

Marka yönelimi deneysel olarak incelendiğinde farklı başlıklar altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan bazıları marka yöneliminin sektörel çalışmaları, etkileri, marka ve

örgüt yönetimindeki rolleri olarak belirtilmektedir (Anees-ur-Rehman ve diğerleri, 2016). Bu başlıklara kısaca bakıldığında bu kavramın hangi değişkenlerden etkilendiği, diğer stratejik yönelimler ile nasıl bir etkileşimde olduğu ve yönetsel olarak ne gibi etkilerinin olduğu sorularına yanıt alınabilmektedir.

Marka yöneliminin yazında iki farklı bakış açısıyla bütünleştiği görülmektedir. Bunlardan ilkinde, marka yönelimi dokuz ekolün bulunduğu bir yapı altında incelenmiştir (Balmer, 2013). Bu ekoller sırasıyla felsefi, davranışsal, bu ikisinin melezi, stratejik, performans, kültürel, pazarlama, bütünsel marka anlayışı ve kurumsal marka anlayışını temsil etmektedir. Bu düşünce ekollerinden felsefi olan organizasyonun kendisinin markayı temsil ettiğini ifade ederken davranışsal olan markanın örgüt davranışlarını nasıl yönlendirdiğini ifade etmektedir. Kültürel düşünce yapısı, örgüt genelindeki kültürü ifade etmektedir. Performans ekolü marka yöneliminin kurumsal performansla ilişkili olduğunu ifade ederken stratejik ekol, marka yöneliminin kurumsal strateji için bir başlangıç noktası olduğunu söylemektedir. Pazarlama ekolü marka yönelimini pazarlama fonksiyonunun bir bileşeni olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal marka ekolü ise marka yöneliminin özellikle kurumsal marka ile ilişkili olduğu düşünce yapısıdır.

İkinci bakış açısı ise marka yönelimi kavramının genişletilerek yedi farklı şekilde yazında yer almasıdır. Genişletilmiş marka yönelimi kavramları aşağıda yer almaktadır:

- Kar amacı gütmeyen marka yönelimi: kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlar için kullanılan kavramdır (Ewing ve Napoli, 2005).
- Algılanan marka yönelimi: tüketici tarafından algılanan marka yöneliminin ölçülmesidir (Mulyanegara, 2011).
- Turizm odaklı marka yönelimi: kar amacı güden ve gütmeyen işletme ve kurumların bir araya geldiği ve ortaklaşa çalıştığı turizm sektörü için kullanılan kavramdır (Hankinson, 2012).
- Hizmet odaklı marka yönelimi: hizmet sektörü için kullanılan marka yönelimi kavramıdır (King ve diğerleri, 2013).

- Perakende marka yönelimi: perakende sektörü için kullanılan marka yönelimi (Bridson ve diğerleri, 2013).
- Siyasi marka yönelimi: siyasi partilerin ideolojileri ve değerlerinin ön plana çıktığı marka yönelimi kavramıdır (O'Cass ve Voola, 2011).
- Kurumsal marka yönelimi: paydaşların ve marka yönetiminin ön plana çıktığı marka yönelimi kavramıdır (Balmer, 2013).

Bu bakış açıları ışığında, yapılan birçok deneysel çalışma marka yöneliminin örgüt, toplum ve tüketici katmanları üzerinde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Marka yöneliminin, işletmeler arası marka yönetimi ve marka değeri, markalama faaliyetleri, finansal performans ve hatta bağış toplama performansı üzerinde etkisi olduğu bilinmektedir. Diğer yandan firma büyüklüğü tarafından bakıldığında küçük firmalarda marka yöneliminin marka performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir (Hirvonen ve Laukkanen, 2014).

Sektör özelinde değerlendirildiğinde marka yöneliminin çevresel unsurlarla farklı etkileşimde olduğu görülmektedir. Örneğin paydaşlar kar amacı olmayan işletmeleri değerlendirirken hedeflerin icrasına dikkat etmektedir. O nedenle bu tip organizasyonların toplumun gözündeki algısını koruması oldukça önemlidir. Bu bağlamda, kurumsal marka yönelim stratejisi örgütün marka kimliği ve değerlerinin korunması için faydalı olabilir. Bunun için dikkat edilmesi gereken en önemli nokta marka yöneliminin hiyerarşik olarak hem yukarıdan aşağıya, hem de aşağıdan yukarıya benimsenmesidir (Santos-Vijande ve diğerleri, 2013). Sektöre bağlı bir diğer örnek ise Rentschler ve diğerleri (2011)'nin yatay çalışmasında yer alan Victoria Ulusal Sanat Galerisi'ndeki liderlik yaklaşımıdır. Burada da galerinin yönetiminin marka yönelimini örgüt kültürüne işleme sonucu markanın planlama ve uygulama için kullanıldığı görülmektedir.

Marka yöneliminin çalışanların marka bağlılığı ve yeniden markalandırma söz konusu olduğunda işletmeye faydası olduğu görülmektedir. Bilindiği üzere bir işletmenin performansı ve marka stratejisi büyük ölçüde çalışanlarının firmalarına ne kadar bağlı oldukları ile bağlantılıdır. Bir firmanın müşteri hizmetleri birimi üzerinde yapılan çalışmaya göre marka yönelimi bir tercih ve teşvik olarak kullanıldığında çalışanların marka

bağlılığının arttığı tespit edilmiştir (Burmann ve König, 2011). Yeniden markalandırma sürecinde ise marka yöneliminin yine faydasının olduğu (Merrilees, 2005); ancak beraberinde bazı zorluklar getirdiği belirtilmektedir (Lee, 2013).

Yapılan çeşitli çalışmalar, marka yöneliminin sadece markalama ile ilişkili olmadığını aynı zamanda marka dışı faaliyetlerle de bağlantısı olduğunu göstermektedir. Marka yönelimi, örgütsel davranış biliminin bir dalı olan örgütsel yönetimi de etkiler. İnovasyon, diğer adıyla yenileşim, değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak tanımlanmaktadır<sup>5</sup>. Nedergaard ve Gyrd-Jones (2013) yenileşim içeren faaliyetlerin pazar tarafından yönlendirildiğini ve net bir vizyona sahip olmadığını belirtmektedirler. Bu durumu düzeltmek adına tam tersi bir şekilde pazarı yönlendiren yenileşim faaliyetleri için marka yöneliminin kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar. Aynı çalışmada “marka tabanlı yenileşim” kavramı ortaya atılmakta ve bu anlayış sayesinde yenileşim çalışmalarının markayı güçlendirdiği ve marka vizyonunun da yeni düşünce şekillerini teşvik ettiği savunulmaktadır. Örgüt zihninde sürekli markanın olması firmanın kurumsal çerçevede marka kişiliği, pozisyonu, değeri, kültürü ve vizyonu ile neler yapılabileceğini görmesini sağlamaktadır. Diğer yandan daha önce de belirtildiği üzere marka yönelimi, markanın ve markalama bilincinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini kapsadığından örgüt yönetiminin bu yaklaşımı uygulaması, iş yeri bağlılığı ve çalışan-işletme eşleşmesi ile sonuçlanmaktadır.

Marka yönelimi her ne kadar birçok kavram ile bağlantılı ve etkileşimde olsa da bağımlı değişken rolüne sahip olduğu durumlar da görülmektedir. Örgütsel bağlamda incelendiğinde örgütsel kültürün, yapının ve kaynakların marka yöneliminin tercih edilmesinde etkili olduğu görülmektedir (Huang ve Tsai, 2013). Benzer şekilde hayır kuruluşları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iç çevre faktörleri olarak kişisel vizyon, eğitim, deneyim ve örgütsel kültürün marka yönelimi üzerinde etkisi olduğu ifade edilmektedir (Hankinson, 2001a). Yazında farklı sonuçlara ulaşılan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Evans ve diğerleri (2012)'nin müzelere yönelik çalışmasına göre bazı faktörlerin marka yönelimi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Örgütsel

---

<sup>5</sup> Türk Dil Kurumu. Eylül 2018.

<[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=YEN%C4%B0LE%C5%9E%C4%B0M](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=YEN%C4%B0LE%C5%9E%C4%B0M)>



yapı, kurumsal boyut ve kurum yaşı gibi dahili unsurlar marka yönelimi üzerinde ters etki yaratmaktadır. Organizasyonun karmaşık bir yapıya sahip olması ve kurumun tarihi geçmişli marka yönelimi geliştirilmesine engel olabilmektedir. Aynı çalışmaya göre de ticari yönelim, liderlik/yönetim ve finansal kaynakların marka yönelimi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Söz konusu marka ve marka kimliğinin yönetimi olduğunda, bu kaynakların yaratılması, geliştirilmesi ve korunması için marka yöneliminin bir strateji olarak benimsenmesi fayda sağlamaktadır. Tüketiciler artan bilgi akışı altında satınalma kararı alırken markaları birer kılavuz olarak kullanmaktadırlar.

#### **1.4.1. Marka Yöneliminin Alt Boyutları**

Marka yöneliminin alt boyutları, marka yönelim düzeyi üzerindeki etkileri bakımından yüksekte düşüğe; yaklaşım, uygulama, hedefler ve takibi, ilişkiler, kimlik gelişimi ve korunması, operasyonel gelişim, yönetimin katılımı ve roller ve sorumluluklar olarak sıralanmaktadır. Yaklaşım, markanın kârlılıkla ne ölçüde bağlantılı olduğunu ve markalaşmanın ne ölçüde maliyet yerine bir yatırım olarak algılandığını gösteren alt boyuttur (Gromark ve Melin, 2011, s. 399; Urde, 1999). Uygulama, şirketin tüketicilere olan vaatleri yerine getirmekte ne ölçüde istikrarlı olduğunu gösteren alt boyuttur. Hedefler ve takibi, Gromark and Melin (2011, s. 399)`a göre şirketin marka gelişimi için ne ölçüde net hedefler koyduğunu gösteren alt boyuttur. İlişkiler alt boyutu, markanın dış paydaşlarla ilişki kurmak ve ilişkileri sürdürmek için ne ölçüde kullanıldığıdır. Kimlik gelişimi ve korunması, marka tescilinin yapılmasını, görsel bir kimliğin oluşturulmasını ve marka itibarının korunmasını ifade eden alt boyuttur (Gromark ve Melin, 2011, s. 398). Operasyonel gelişim şirketin iş ve ürün geliştirme, iç iletişim, pazar iletişimi, finansal iletişim gibi kanalları kullanma yeteneğini gösteren alt boyuttur (Gromark ve Melin, 2011, s. 399). Yönetimin katılımı yönetimin ne ölçüde marka elçiliği yaptığını ve stratejik kararlar aldığını gösteren alt boyuttur (Gromark ve Melin, 2011, s. 399). Son olarak rol ve sorumluluklar alt boyutu, markaya dikkatli bir şekilde resmiyet kazandırılıp kazandırılmadığını göstermektedir (Gromark ve Melin, 2011, s. 399).

Ayrıca, üniversite öğrencilerinin okudukları okulun marka yönelimi hakkındaki algıları üzerine yapılan bir çalışmada belirtilen alt boyutlar da şu şekildedir (Casidy, 2013b, s. 806):

- Etkileşim: okulun ne ölçüde öğrenci ile iletişim kurduğu ve çevredeki değişimlere yanıt verdiği.

- Orkestrasyon (Uyum): marka ve pazarlama faaliyetlerinin ne ölçüde yapılandırıldığı ve iç/dış paydaşlara iletildiği.

- Etki: markanın paydaşlar tarafından sevilip sevilmediğinin kurum tarafından ne ölçüde anlaşıldığı.

Yazında marka yönelimi ile ilgili yapılan birçok araştırmada genellikle veri toplama amacıyla oluşturulmuş tek boyutlu modeller tercih edilmektedir. Ancak yine de son yıllarda yapılan sektörel bazlı araştırmalarda bir takım çok boyutlu modellere de rastlanmaktadır. Örneğin tekstil perakendeciliği üzerine yapılan bir çalışmada dört boyutlu bir marka yönelimi önerilmektedir (Bridson ve Evans, 2004). Bunlar ayırdedicilik, işlevsellik, katma değer, sembolik yeteneklerdir. Ayırdediciliğin garanti verilmesi, yasal koruyuculuk, logo, markaların kısa yazımları gibi nitelikler olduğu belirtilmektedir (Bhat ve Reddy, 1998; De Chernatony ve Riley, 1997). İşlevsellik bir markanın, müşterilerinin temel ve rasyonel ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığının ölçüsü olarak ifade edilmektedir (Park ve diğerleri, 1986). Katma değer ise markayı rakiplerinden farklılaştıran özellik ve faydalar vasıtasıyla organizasyonun işlevsel yeteneklerin ötesinde sahip olduğu inanç ve becerilerdir (McEnally ve De Chernatony, 1999). Son olarak sembolik yeteneklerin bir markanın belli bir kişiliğe bürünerek sahip olduğu temsili ve duygusal beceriler olduğu belirtilmektedir (McEnally ve De Chernatony, 1999). Diğer yandan Hankinson (2012), turizm sektörü üzerine yaptığı bir çalışmada ise marka yöneliminin öncülleri olarak kabul edilen marka kültürü, iletişimi, ortaklığı, marka gerçekliği ve birimler arası eşgüdümün marka yöneliminin alt boyutu olması ihtimalini test etmektedir. Bir örgütün tavır ve davranışları üzerinden müşterilerin marka deneyimini ne ölçüde etkilediği marka kültürü olarak ifade edilmektedir (Balmer ve Soenen, 1999; De Chernatony ve Segal-Horn, 2001; Knox ve Bickerton, 2003). Birimler arası eşgüdüm tüm süreçlerin markanın gelişimi ve korunması adına bir arada çalışmasıdır (Urde, 1999). Knox ve Bickerton (2003) marka değerlerinin harici paydaşlara iletilmek üzere

tam ve istikrarlı biçimde şirketin tüm katmanlarındaki çalışanlarına iletilmesini marka iletişimi olarak adlandırmaktadır. Marka gerçekliği ise bir markanın yeni ürünler geliştirerek olumsuz imajını olumlu bir imaja dönüştürmesi olarak görülmektedir (Hankinson, 2004). Marka ortaklığı aynı marka değerlerine ve aynı stratejilere sahip uyumlu organizasyonların ortaklık kurması olarak ifade edilmektedir (Leitch ve Richardson, 2003).

#### **1.4.2. Sektörlere Göre Marka Yönelimi**

Her işletme kar amacıyla doğarken aynı zamanda gelir elde edebilmek için müşterilere ihtiyacı olduğunu bilmektedir. Farklı firmalar, tüketicilerin farklı ihtiyaç ve belirsizliklerini gidermek adına hedef odaklı çeşitli ürün ve hizmetlerle karşımıza çıkmaktadırlar. Bu noktada marka yönelimi yaklaşımını uygulayan farklı sektörlerden işletmeler müşterileri ile benzer etkileşimler içerisindedir. Marka yönelimi sektörel bazda ele alınacak olursa, yazında modadan gıda sektörüne çeşitli nitel ve deneysel çalışmalar bulunmaktadır.

Şehirlerin potansiyel turistlere pazarlanmasında bir şehrin çeşitli sloganlarla ve isimlendirmeler ile bir marka kimliği benimsemesi yani marka yönelimi stratejisini uygulaması, mevcut olumsuz görüş ve düşünceleri ortadan kaldırarak şehre daha çok misafir çekilmesinde yardımcı olabilmektedir. Baxter ve diğerleri (2013, s. 1086)`nin çalışmasında belirttiği üzere Avustralya`nın Wollongong şehri, ağır sanayi ve suç oranının yüksek olduğu algısını bu sayede ortadan kaldırarak eğitim, teknoloji, AR-GE, turizm, sağlık gibi hizmet sektörlerine geçiş yaptığının mesajını vermektedir.

Marka yönelimi bir işletmenin bir marka ortaya koyup onu geliştirmeye olan yatkınlığı iken marka performansı da markanın pazardaki başarısını ölçmektedir. Pakistan`da meşrubat endüstrisinde yapılan bir araştırmada, marka yöneliminin marka performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Ahmad ve Iqbal, 2013).

Başka bir deneysel çalışmada ise yiyecek, mobilya, kırtasiye ürünleri ve moda sektöründe faaliyet gösteren perakende firmaların marka yönelimini benimsemelerinin ürün, iletişim, ticaret biçimi ve müşteri hizmetleri açısından bir sunu avantajı sağladığı ifade edilmektedir (Bridson ve Evans, 2004).

Her ne kadar ticari bir sektör olmasa da demokrasilerde karşımıza çıkan siyasi partilerin oluşturduğu kamusal alanda da aslında marka yönelimi yaklaşımları gözlemlenmektedir. Siyasi partilerin oy veren vatandaşları etkileyebilmek adına marka vaatlerini ve marka esaslarını sahada çeşitli yöntemlerle aktarmaya çalışmaları politik marka yöneliminin bir örneği olmaktadır. Yapılan bir çalışmada politik marka yönelimi kapasitesine sahip bir siyasi partinin, oy verenlerin oluşturduğu pazarda, vatandaşlara bir pazarlama sunusu aktarabildiği ve bunun da diğer partilerle olan rekabete etkisi olduğu belirtilmektedir (O'Cass ve Voola, 2011).

### **1.4.3. Kar Amacı Gütmeyen İşletmelerde Marka Yönelimi**

Kar amacı gütmeyen işletmeler belli bir amaca yönelik faaliyet gösteren ancak sunduğu hizmet ya da ürün karşılığında gelir beklentisi olmayan kurumlardır. Bu kurumlar çeşitlilik göstermekle birlikte en çok karşılaşılanlar hayır kurumları, sivil toplum kuruluşları, kamu birimleri, güvenlik birimleri, yardımlaşma topluluklarıdır.

Kamu sektöründen başlamak gerekirse çeşitli kamu hizmetleriyle vatandaşların ihtiyaçlarını gidermek ve sorunlarına çözüm bulmak adına çeşitli birimler yaratılmakta, fon aktarımları yapılmakta ve kamusal alanlarda hizmet verilmektedir. Bu süreçler esnasında kamu menfaatini göz önünde bulundurarak yapılan harcamaların düşük olması ve fiyat olarak en uygun olanın tercih edilmesi gerekmektedir (Gromark ve Melin, 2013, s. 1114). Bu da ister istemez hizmet ve ürün kalitesi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle vatandaşa sunulan hizmetin kalitesi, ulaştırılması ve sürdürülebilirliği konusunda sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunları giderebilmek içinse özel sektörün yönetim bakış açısı ve tekniklerinden faydalanmak ya da örnek almak, kamu sektöründeki hizmet anlayışını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de örgütün kuvvetli bir marka sayesinde sürekli olarak meşruiyet ve güven üzerinden varlığını ispatlaması gerekmektedir (Dahlqvist ve Melin, 2010).

Ewing ve Napoli (2005, s. 842), “Kar amacı gütmeyen işletmelerde marka yönelimi” kavramını

*“tüm paydaşlara üst düzey değer, organizasyona ise üstün performans sağlayan ortak marka anlayışının oluşturulduğu ve sürdürüldüğü örgütsel bir süreç”*

olarak tanımlamıştır. Örgütün pazarda kuvvetli bir marka oluşturması ve bu markayı ayakta tutması için gerekli dahili ve harici faaliyetlere odaklanmasını gerektirir.

Kar amacı gütmeyen kurumlarda hangi stratejinin daha etkin olduğuna dair birçok farklı görüş bulunmaktadır. Cano ve diğerleri (2004) çalışmalarında kar amacı gütmeyen sektörlerde pazar yöneliminin performans üzerinde olumlu etkisi olduğuna ve bu stratejinin yaygın olmaması nedeniyle göreceli bir avantaj sağladığına dikkat çekmektedir. Diğer yandan Brewer (2007) ise tüketici odaklı model olan pazar yöneliminin kamu sorumluluğu açısından oldukça dar bir bakış açısına sahip olduğunu ve kar amacı gütmeyen işletmelerin vatandaşları sadece birer müşteri olarak değil paydaş rollere sahip bireyler olarak görmesi gerektiğini belirtmektedir. Pazar yönelimi tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik, ürün odaklı bir yaklaşımdır. Dolayısıyla özellikle kamu sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun misyonunun kamu yararı olması nedeniyle pazar yöneliminin aksine marka yöneliminin uygulanması daha doğru bir yaklaşım olabilir.

Her ne kadar kamu sektörü, kar amacı gütmeyen kurumlardan oluşuyor olsa da “performans” özel sektörde olduğu gibi önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle pazarlama biliminin kamu sektöründe kaynak edinimini nasıl artırabileceğine ve geliştirebileceğine dair birçok çalışma bulunmaktadır (Bennett ve Sargeant, 2005). Kamu sektörü özel sektörün aksine, her ülkede hizmetlerin farklı şekilde sunulmasından dolayı, kâr amacı olmamasından ve karmaşık paydaş ilişkileri olmasından ötürü daha kapalı bir sistem olarak görünmektedir. Buna bağlı olarak son birkaç yılda tüm dünyada kamu sektörü bazı değişimlerden geçmektedir. Tıpkı özel şirketlerde olduğu gibi operasyonel faaliyetler verimlilik ve etkinlik esaslarına göre yapılmaktadır. Bunun uygulanabilmesi için, hizmetin eşitlikçi, demokratik şeffaflığa sahip biçimde ve kanunlar nezdinde vatandaşlara sunulması düşünülebilir.

Kamu sektöründe faaliyet gösteren örgüt türlerini, rekabet derecesi ve algılanan fayda açısından değerlendirip aşağıdaki şekilde sıralamış ve tanımlamıştır (Gromark ve Melin, 2013, s. 1110):

- Toplum koruyucu kurum: tekelleşmiş, toplulukçu fayda yaratan kurumlardır. Belli kanun ve düzenlemelerle işletilmektedirler. Mahkemeler, polis karakolları örnek olarak verilebilir.

- Toplum geliştirici kurum: rekabetçi, toplulukçu fayda yaratan, vatandaşların kamu yararını geliştirmeyi amaçlayan kurumlardır. Turizm, kültür ve otelcilik düzenlemelerinden sorumlu olan belediye ve meclisler örnek olarak verilebilir.

- Rekabetçi olmayan hizmet sağlayıcı kurum: tekelleşmiş ve sadece bireylere hizmet vermeyi hedefleyen kurumlardır. Okullar ve huzurevleri örnek olarak verilebilir.

- Rekabetçi hizmet sağlayıcı kurum: serbest rekabetin olduğu ve bireylere hizmet vermeyi hedefleyen kurumlardır. Kreşler ve hastaneler örnek olarak verilebilir.

Kar amacı gütmeyen bu tür kurumların güçlü bir markaya sahip olmaları beraberinde bir takım avatantajlar da sağlamaktadır. Geçmişin aksine günümüzde işletmeler yetenekli çalışanlar için yarış içerisinde olduklarından kar amacı gütmeyen kurumların kendilerini çalışanlar için çekici kılmaları gerekmektedir ve bu sayede yetkin personeli elinde tutup yeni çalışanlar elde ederek kuvvetli bir işveren marka algısı yaratmaktadırlar (Cable ve Graham, 2000; Herrbach ve Mignonac, 2004).

Şüphesiz kar amacı olmasa da her türlü kurum ya da işletmenin maliyetlerini karşılayıp ayakta kalabilmesi için gelir elde etmesi gerekmektedir. Sağlık kurumları gibi rekabet içerisinde olan hizmet sağlayıcı kurumların da gelir odaklı olmaları güçlü bir marka ihtiyacını beraberinde getirmektedir. Son dönemde sosyal destek, gelişmiş sağlık imkanları gibi devlet reformları gündemde olduğundan kar amacı gütmeyen kurumlar da özel sektör gibi rekabetçi ve gelir odaklı bir kimliğe sahip olmuşlardır (Hood ve Henderson, 2005). Tüm bu gelişmeler beraberinde bazı zorlukları da getirmektedir. Kar amacı gütmeyen kurumların rekabetçi hale gelmesi, kültürel değişimi içeren bir geçiş süreci olduğundan hem yöneticiler hem de çalışanlarda kimlik karmaşasına yol açtığı da belirtilmektedir (Skálén, 2004).

Marka yönelimi stratejisinin yardımıyla kamu sektöründe nasıl fark yaratılacağı ve fayda sağlanacağı hakkında bazı detaylar bulunmaktadır. Toplum koruyucu kurumların karşısında hiçbir rakip yokken markalaşma çabası anlamsız karşılanabilmektedir; ancak markalaşmanın kamu çalışanlarını motive edecek bir etken olduğunu ve işvereni de özel

sektör işvereni karşısında daha değerli kılıp kamuda yetkin ve nitelikli personel çalışmasını sağlayacağını, yeni adayları da kendine doğru çekmiş olacağını dikkate almak gerekir (Gromark ve Melin, 2013). Kamu sektöründe pazar ve marka yönelimlerinin özellikleri aşağıdaki Tablo 1.1`de gösterilmiştir:

**Tablo 1.1. Kamu Sektöründe Pazar ve Marka Yönelimi Karşılaştırması**

	<b>Pazar Yönelimi</b>	<b>Marka Yönelimi</b>
Örgütsel odaklanma	Müşteriler	Paydaşlar
Stratejik bakış açısı	Miyop	Bütüncül
Örgütsel yaklaşım	Reaktif ya da proaktif	Etkileşimli
Hümanist görüş	Mekanik	Dinamik
Yol gösteren prensip	Ekonomik	Demokratik

**Kaynak:** (Gromark ve Melin, 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29:9-10, 1099-1123)

Kamu sektörüne ek olarak kar amacı olmayan kurumlara hayır kurumları ve müze örneklerini de verebiliriz. Özellikle hayır kurumlarının yaşadıkları en büyük sorun fon birikimidir ve kurumun var olma nedenidir. Hayır kurumlarında marka yöneliminin olumlu etkileri yapılan araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır (Hankinson, 2000, 2001a, 2001b). Yüksek seviyede marka yönelimi uygulayan hayır kurumu yöneticilerinin diğerlerini olumlu yönde etkileme ve bunun da gönüllülerden gelen kaynakları artırma yönünde katkısının olduğu görülmektedir. Baumgarth (2009) da araştırmasında müzeler için marka yönelimli değerler oluşturulması, doğru konumlandırma ile marka yönelimli normlar belirlenmesi, marka yönelimli yapılar inşa edilmesi ve marka yönelimli davranışların benimsenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

### **1.5. Pazar Yönelimi**

Modern pazarlama tekniklerinin gelişmesi ve tüketici öneminin artmasıyla birlikte “müşteri velinimettir” anlayışı da pazarda kendine yer bulmuştur. Bu sayede tüketicinin istek ve ihtiyaçlarının firmalar tarafından önemsenmesi gerektiği bir dönem başlamıştır. Bu anlayışa “pazar yönelimi” ismi verilmektedir. Pazar yönelimi marka yöneliminin aksine dıştan içe bir bakış açısıdır. Bu da onu örgüt dışında yer alan harici tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarının şirketin marka değerlerine dönüştüğü bir yaklaşım olmasını sağlamaktadır.

Marka imajı; yani tüketicinin marka hakkında ne düşündüğü ön planda olup markalama stratejisi bu bakış açısıyla oluşturulmaktadır (Keller, 1993).

Pazar yöneliminin temellerinin atıldığı ve ölçeklerinin hazırlandığı deneysel çalışmaların yapıldığı 1980'lerde ortaya atılan teorilere göre firmanın performansını artırabilmesi için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi gerekmektedir. Bunun için de tüketicileri için üstün değerler yaratması gerekmektedir. Narver and Slater (1990, s. 21), pazar yönelimini sürekli üstün iş performansı için, tüketicilere en etkin ve verimli biçimde üstün değerler yaratan örgüt kültürü olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre pazar yöneliminin üç davranış bileşenine ve iki farklı karar ölçütüne sahip olduğu belirtilmektedir. Davranışsal bileşenler tüketici yönelimi, rakip yönelimi ve işlevler arası eşgüdüm şeklinde, karar ölçütleri ise uzun dönem odaklılık ve karlılık şeklinde sıralanmaktadır. Tüketici ve rakip yönelimi müşteri ve rakip firmalar hakkında bilgi toplanması ve bu bilgilerin tüm iş birimlerine yayılmasıdır. İşlevler arası eşgüdüm ise toplanan bu bilgilerin sadece pazarlama birimi tarafından değil diğer tüm iş birimleri tarafından değerlendirilmesidir. Kohli and Jaworski (1990, s. 3) ise pazar yönelimini örgütün tamamı tarafından bilgi üretimi, yayılması, mevcut ve gelecek tüketici ihtiyaç ve tercihlerine uygun ilginin gösterilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu iki tanıma bakıldığında birbirine yakın bir algının olduğu görülmektedir.

Pazar yönelimini marka yönelimi ile kıyaslayan (Urde, 1999, s. 118) ise, bu kavramın özelliklerini:

*“Pazar yönelimi daha az karmaşık, kısa vadeli ve temel seviyededir. Bir şirket sadece pazar yönelimli ise o zaman örgüt halen ürünleri ve pazarları kendi içinde tartışmaktadır. Diğer yandan, marka yönelimi ise daha ileri düzey bir kapsama sahiptir. Marka yönelimli olmak, pazar yönelimli olmaktan fazlasıdır.”*

şeklinde özetlemektedir.

Pazar yöneliminin firma performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu birçok deneysel çalışma ile desteklenmektedir. Firmanın üst düzey yönetiminin pazar yönelimine olan bağlılığı ve bu anlayışa olan ihtiyacın ortaya konmasındaki desteği nedeniyle bu faktörün pazar yönelimi üzerinde etkisi bulunmaktadır (Kohli ve Jaworski, 1990). Ayrıca birimler arası dinamiklerin ve örgütsel sistemlerin pazar yöneliminin öncülleri olduğu



belirtilmektedir. Pazar yöneliminin ise firmanın iş performansı ve müşteri ve çalışanların tepkileri üzerinde de etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan pazar yöneliminin firma performansını birçok açıdan artırdığına dair çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda pazar yöneliminin genel performans (Narver ve Slater, 1990; Deshpandé ve diğerleri, 1993; Diamantopoulos ve Hart, 1993; Raju ve diğerleri, 1995), kârlılık (Narver ve Slater, 1990), yatırım bazında kârlılık (Greenley, 1995; Slater ve Narver, 1996), yenileşim (Han ve diğerleri, 1998; Hurley ve Hult, 1998) ve rekabet avantajı (Narver ve Slater, 1990; Deshpandé ve diğerleri 1993) üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmektedir. Pazar yönelimi ve performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Aldas-Manzano ve diğerleri (2005), tekstil firmaları üzerinde yapılan çalışmasında sonuç olarak firmaların pazar yönelimine birbirinden farklı şekilde bağlılık gösterdiklerini ifade etmektedir. Bu da pazar yöneliminin tutumsal ve davranışsal boyutlarını ortaya koymaktadır. Aynı zamanda bir performans ölçütü olan yenileşim kavramı ile pazar yönelimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmektedir (Aldas-Manzano ve diğerleri, 2005). Son olaraksa aynı çalışmadan elde edilen veriler pazar yönelimi ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bununla birlikte son zamanlarda yazında pazar yöneliminin yenileşimi gerçekten teşvik ettiği mi, yoksa sadece tüketici tercihlerindeki değişime göre ürün gamlarında gerçekleştirilen gelişim ve iyileştirmelere yol açtığı mı tartışılan bir konudur (Vázquez ve diğerleri, 2001, s. 70). Akıllara pazar yönelimi olan işletmeler mi üst düzey, yeniliklerle dolu ürünler geliştirir, yoksa kısa vadeli düşünerek ve tüketici yönelimiyle pazardaki değişimlere adapte olacak şekilde ürün gamında küçük değişiklikler yapan firmalar mı, sorusu gelmektedir (Atuahene-Gima, 1996). Öte yandan pazar yönelimli bir işletme stratejisini uzun vadeli teknoloji yönetimi üzerine kurduysa bu durum pazar yöneliminin yenileşim üzerindeki potansiyel faydasını artırmaktadır.

## **1.6. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi**

İşletmeler tarafından stratejik yönelimlerin uygulandığı her ne kadar açıkça ifade edilmese de, hangisinin benimsendiği kurumsal davranışlar, basın açıklamaları, logolar, sloganlar ya da bildiriler vasıtasıyla; yani satır aralarında kendini belli etmektedir. Hem marka, hem de pazar yöneliminin geçmişten günümüze farklı sahalarda uygulanıp

faydaları ve etkileri hakkında yazında birçok çalışma yer almaktadır. Aynı zamanda marka yönelimi ve pazar yöneliminin arasındaki farklar, pazara daha farklı hitap edebilmek için ortaya çıkan melez yaklaşımlar ve konumlandırmaya etki eden farklı ekoller de bulunmaktadır.

### **1.6.1. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi Arasındaki Farklar**

Pazarın işletmeyi yönlendirdiği yaklaşımda, pazar yönelimi kavramı, paydaşların görüş ve davranışlarını öğrenmek, anlamak ve bunlara yanıt vermektir. Pazarı yönlendiren yaklaşımda ise marka yönelimi, pazardaki oyuncuların rollerini ve davranışlarını değiştirmek üzerine odaklanmaktadır. Dolayısıyla pazarı yönlendirme yaklaşımı bir işletmenin ve örgütünün yenileşim için daha uygun bir altyapıya sahip olmasını sağlamaktadır (Jaworski ve diğerleri, 2000).

Yazında geçen önemli farklardan biri de marka yöneliminin marka kimliği kavramından, pazar yöneliminin ise marka imajından beslendiği gerçeğidir. Marka yönelimini uygulayan bir işletme kendi marka özü ve marka vadeleri üzerinden strateji geliştirmektedir. Bunu da yönetim kadrosundan örgütün tümüne kadar uzanarak geniş bir uygulama alanında gerçekleştirmektedir. Marka yönelimi ancak örgütün tamamı tarafından markanın yaşanması ile mümkün olabilmektedir (Baumgarth, 2010). Bu sayede işletme, tüketicilere kendi prensip, kültür, normlar ve değerlerini yansıtabilmekte ve tüketicisinin kendisini o şekilde görüp kabul etmesini sağlamaktadır. Marka kimliği bakış açısıyla sadece tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için değil aynı zamanda tüketici gözünde markasına stratejik bir önem kazandırmak için çalışmaktadır. Diğer yandan pazar yönelimi sadece tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına odaklandığı için örgütün tüm kademeleri müşterilerini ön planda tutacak şekilde programlanmaktadır (Urde ve diğerleri, 2013, s. 16). Bu da işletmenin marka imajını bakış açısı olarak benimsemesini sağlamaktadır. Marka yöneliminin aksine markanın tüketici gözündeki konumu ön planda olduğundan tüm stratejiler ve çalışma mekanizmaları bu amaca yönelik tasarlanmaktadır.

Pazarın yönlendirdiği yaklaşımın pazar yönelimini, pazarı yönlendiren yaklaşımın da marka yönelimini temsil ettiği kabul edilirse, iki kavram arasındaki farklar bazı sorunları da

beraberinde getirmektedir. Tarnovskaya (2007, s. 3) pazar yönelimi hakkında birkaç yıldır devam eden eleştirileri şu şekilde sıralamaktadır. Pazar yönelimi;

- duyarlıdır, çünkü tüketicinin taleplerini karşılamak bu yönelimin özündedir.
- dar görüşlüdür, çünkü tüm ilgi tüketiciye gösterildiğinden diğer önemli paydaşlar gözden kaçabilmektedir.
- taktikseldir, çünkü bazı örgütsel davranış ve faaliyetlerle uyumlu hale gelmiştir.

Pazarı yönlendiren yaklaşım marka yönelimi ise tek taraflı bir harici odağa sahip olup özellikle davranışları ve pazar yapısını şekillendirmeye odaklanmaktadır (Tarnovskaya, 2007).

İki kavram arasındaki bir diğer önemli fark ise marka yönelimi kurumsal markaya ciddi miktarda odaklanırken pazar yönelimi ürünün kendisine odaklanmaktadır (Louro ve Cunha, 2001; Noble ve diğerleri, 2002). Marka yönelimi kavramsal olarak kurumsal markaya önem verdiği için şu farklar ortaya çıkmaktadır:

- Pazar yönelimi ile kıyaslandığında işletmenin misyonu, vizyonu ve öz değerleri marka yöneliminin temel taşlarıdır (Urde, 1999).
- Pazar yöneliminde tüketicinin özel bir yeri varken, marka yöneliminde buna ek olarak genişletilmiş paydaş bakış açısı bulunmaktadır (Deshpandé ve diğerleri, 1993).
- Marka yöneliminde harici ve dahili bakış açıları arasında denge yaratan bir bütünlük söz konusudur (Gromark ve Melin, 2011; M'zungu ve diğerleri, 2010).
- Marka yöneliminde tek amaç karlılık değildir. Pazar yöneliminin aksine bunun dışında süreklilik ve organizasyonun toplumsal rolleri gibi farklı hedefleri bulunmaktadır (Caruana ve diğerleri, 1999; Narver ve Slater, 1990).

Pazar yöneliminde marka yöneliminin aksine tüketici değerleri firmanın öz değerlerine dönüşmekte ve örgüt tarafından benimsenmektedir. Bu nedenle pazar yönelimi dıştan içe doğru olan bir bakış açısıdır. Bu nedenle pazar yöneliminin pazar tarafından yönlendirilen bir anlayış olduğu söylenebilir. Marka yönelimi tüketicinin değişen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılan araç ve davranışlar olarak nitelendirilebilir. Bu araç ve davranışlar örneğin pazar bölümlendirmesi, kişiselleştirme, adaptif satış, müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri anketleri, tüketici değeri ve tüketici ederi hesaplamaları olarak sıralanabilir (Urde ve diğerleri, 2013).

Yazındaki birçok çalışmada görüleceği üzere stratejik yönelimler hakkında farklı düşünceler olup en doğru yönelimin hangisi olduğu konusunda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Bir işletme için sadece pazar yönelimi ya da marka yönelimi ya da karma yönelimler arasından hangisinin uygun olduğu ve sahada işe yaradığı konuları hakkında çeşitli görüşler vardır. Özetle marka ve pazar yönelimi hakkında yazının genelinde aşağıdaki farklı bakış açıları mevcuttur:

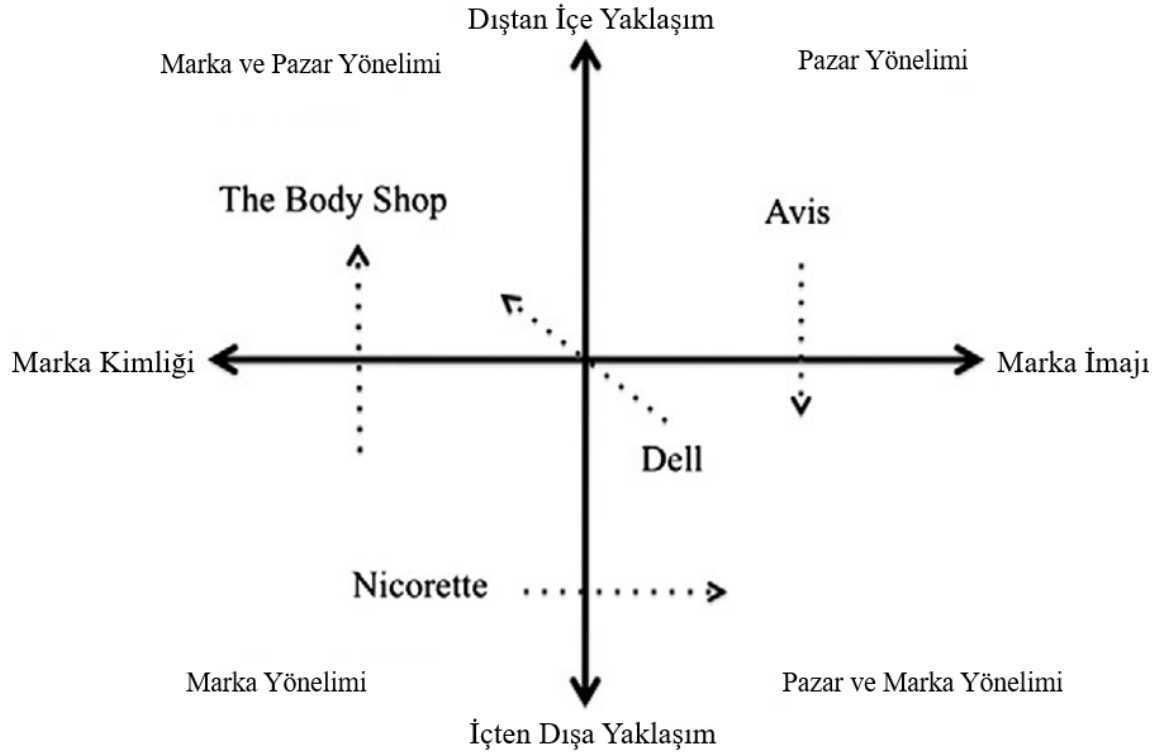
- Marka ve pazar yönelimi her zaman bir arada bulunmakta ve biri diğerinin değişkeni olmaktadır (Baumgarth, 2009; O'Cass ve Voola, 2011; Reid ve diğerleri, 2005).
- Marka ve pazar yönelimi, iki farklı yaklaşım olup birlikte, tek başına ya da melez şekilde kullanılmaktadır (Urde ve diğerleri, 2013).
- Marka yönelimi bağımsız bir kavram olup pazar yöneliminin yarattığı sorunları çözmektedir (M'zungu ve diğerleri, 2010; Urde, 1994, 1999).

#### **1.6.2. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi için Melez Yaklaşımlar**

Urde ve diğerleri (2013)'nin çalışmasına göre firmalar üzerinde yapılan araştırmalar ve mülakatlar sonucunda bu iki yaklaşımın pazarda siyah ve beyaz olarak net bir biçimde ayrılmadığı tespit edilmiş olup bazı firmaların “pazar ve marka yönelimi” ya da “marka ve pazar yönelimi” şeklinde melez stratejileri de izledikleri görülmektedir. İfadede önde gelen yönelim tipi öncelikli ve ağırlıklı olarak firma tarafından izlenen stratejiyi göstermektedir. Melez stratejilerin aslında sinerjik bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Diğer yandan marka yöneliminin avantajlarının pazarda görülmesi üzerine birçok firmanın zaman içerisinde pazar yönelimini terk ettiği ve marka yönelimine geçiş yaptığı ya da bu melez stratejilere doğru geçiş sergiledikleri görülmektedir. Bu değişimler birkaç şirket örneği üzerinden Şekil 1.2`de detaylı biçimde görülmektedir. Kumar ve diğerleri (2000) bu geçişlerin tüketiciler hakkındaki geleneksel dar bakış açılarından doğarak firmanın pazar tarafından yönlendirilen değil de pazarı yönlendiren bir anlayışa sahip olmasını sağladığını ifade etmektedir. Ayrıca Grinstein (2008), bir firmanın hem marka, hem pazar, hatta aynı zamanda yenilikçilik yönelimli olabileceğini; ancak mutlaka aralarından birini stratejik yönelim olarak seçip pazarda vurgulaması gerektiğini ifade etmektedir.

**Şekil 1.2. Farklı Şirketlerin Geçişlerinin Gösterildiği Marka ve Pazar Yönelimi Matrisi**



**Kaynak:** Urde ve diğerleri, 2013. Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.

Marka yönelimli şirketler markalarını pazar lideri olmak ve örgütsel varlık ile süreklilik için sahip oldukları, stratejik varlıklar olarak görmektedirler (Simoos ve Dibb, 2001). Hankinson (2001a), bir şirkette marka yöneliminin olmasının markalaşmanın teorik olarak kabullenildiğini ve aynı zamanda uygulandığını gösterdiğini ifade etmektedir. Markalaşmanın getirdiği avantajlar sadece pazardaki konum ya da süreklilik ile sınırlı değildir. Marka aynı zamanda tüketiciye güven sağlayan bir unsur olarak da görülmektedir. Bunun etkisi hem tüketici hem de endüstriyel pazarda görülmektedir. Leek ve Christodoulides (2012) sanayi alanında faaliyet gösteren şirketlerin risklerini azaltmak için satınalma gerçekleştirdikleri firmaların markalarına güvendiklerini ifade etmektedir. Marka yönelimi firmaya içerik, açıklık ve güvenilirlik sağladığı için tüketici tarafındaki belirsizliklerin azalmasında önemli bir rol oynamaktadır (Erdem ve Swait, 1998). Diğer yandan, yapılan bir araştırmada Hirvonen ve diğerleri (2016), seçenekler arasından satın alma kararı verirken işletmeden işletmeye ticaretin olduğu sektörlerde, firmalar ürün performansı ve kalitesine önem verdikleri için marka yöneliminin endüstriyel sektördeki rolünün oldukça düşük ve sınırlı olduğunu belirtmektedir.

### 1.6.3. Marka Yönelimi ve Pazar Yönelimi Hakkında Ekoller

Konumlandırma pazarlamada oldukça önemli bir konu olup rekabet avantajından tüketici tercihlerine kadar birçok noktada firmaların dikkatli olmaları gereken bir markalama stratejisidir. Konumlandırma marka kimliğinin ya da marka imajının yaratılıp geliştirilmesi ile mümkün olduğundan bu kavramın marka ve pazar yönelimi ile yakından ilgisi bulunmaktadır. Marka yöneliminin tanımı ve uygulanmasını bu çalışmada daha anlaşılır kılmak adına konumlandırma kavramı ile olan bağlantısına da yer verilmiştir.

Konumlandırma “tüketicinin algısı ve seçim kararı” (Aaker ve Shansby, 1982) olarak ya da “pazarlama faaliyetlerinin ve planlarının istikameti” (Keller ve Lehmann, 2006) olarak tanımlanmaktadır..

Bir şirketin hizmet ettiği ya da ürün sunduğu pazara karşı yaklaşımı marka ya da pazar yönelimi şeklinde olmaktadır. Bu iki kavramı dengeli bir şekilde kullanmak hem teorik olarak hem yönetsel bağlamda zor gözükmetedir. Bu dengeyi açıklayabilecek ya da iki kavramın ayrışmasını sağlayacak iki soru bulunmaktadır:

- Bir firma ne ölçüde kendi kimliği ile yönlendirilmelidir? Bu soru marka yönelimine çağrışım yapmaktadır.
- Bir firma ne ölçüde başkalarının görüş ve isteklerine duyarlı olmalıdır? Bu soru da pazar yönelimine çağrışım yapmaktadır.

Daha önce de belirtildiği üzere, pazar yönelimi marka imajını, marka yönelimi ise marka kimliğini benimsemektedir. Da Silveira ve diğerleri (2013) çalışmalarında, marka yöneticilerinin bakış açısı ve tüketici algılarının birleştirilerek marka kimliği, marka imajı ve konumlandırma kavramları arasında bir ayrım yapılabileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan yazında, marka kimliğinden marka imajının doğduğunu belirten çalışmalar da (Mindrut ve diğerleri, 2015) bulunmaktadır. Tanımsal olarak açıklık getirmek gerekirse marka kimliği bir şeyin nasıl algılanmak istediğidir, marka imajı ise bir şeyin gerçekte nasıl algılandığıdır. Bu kapsamda marka ya da pazar yönelimi yaklaşımları arasından yapılacak seçimin konumlandırma üzerinde etkisi bulunmaktadır. Bu noktada marka yönelimli ya da pazar yönelimli konumlandırma arasındaki farklara Urde ve Koch (2014) aşağıdaki Tablo 1.2 ile açıklık getirmiştir.

**Tablo 1.2. Pazar Yönelimli ve Marka Yönelimli Konumlandırma Karşılaştırması**

	<b>Pazar Yönelimli Konumlandırma</b>	<b>Marka Yönelimli Konumlandırma</b>
<b>Çıkış Noktası</b>	Pazardan gelen harici talep	Güçlü dahili marka potansiyeli
<b>Yaklaşım</b>	Dışarıdan içeriye	İçeriden dışarıya
<b>Anahtar Kavram</b>	İmaj	Kimlik
<b>Öne Çıkan Özellik</b>	Pazar(tüketici) > Marka	Marka > Pazar (tüketici)
<b>Stratejik Odak</b>	Markayı, müşteri ve müşteri haricindeki paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için konumlandırmak	Markayı, tüm paydaşların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için, kimlik sınırları dahilinde konumlandırmak

**Kaynak:** Urde ve Koch, 2014. Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product and Brand Management*, 23:7, 478-490

Konumlandırma ve marka/pazar yönelimi arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmak için yapılan bir çalışmada, Urde ve Koch (2014, s. 486) bulmaca, kelime oyunu, joker, satranç ve domino gibi benzetmeler kullanmaktadır. Bulmaca konumlandırma, markanın imaj ön planda tutulup belli bir talebe yanıt vermek üzere tüketicinin ihtiyaçlarının çözümlenerek konumlandırılmasıdır. Dolayısıyla üst seviye pazar yönelimi görülmektedir. Bu yaklaşımın tam tersi olan domino konumlandırma ise markanın şirket değerleriyle eşleştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla üst seviye marka yönelimi görülmektedir. Amaç, marka kimliği temelinde pazarda bir yer seçmektir. Marka – şirket eşleştirme örneklerinden hareketle Urde ve Greyser (2016) , doğru bir imaj ve itibarı barındıran kurumsal bir markanın, ancak tüketici tarafından marka kimliğinin algılanması durumunda ortaya çıkacağını belirtmektedir.

### 1.7. Marka Vatandaşlık Davranışı

Organizasyonların başarıya ulaşmaları sadece uygun fiyatlandırma, doğru ürün ve tutundurma faaliyetleri gibi etkenlere bağlı olmamaktadır. Bir şirketin işleyen mekanizmasının parçaları o şirkete bağlılık duyan, görevini severek yerine getiren ve yeri geldiğinde görev ve sorumluluklarının dışına çıkabilen çalışanlardır. Ancak çalışanlar görevlerini icra ederken kurumsal kimliğe bağlı kalmakla birlikte, aynı zamanda işletmenin çatisını oluşturan markaya da bağlılık ve heyecan duyup gelişim isteği göstermeleri durumunda farklı başarı etkenleri devreye girmektedir.

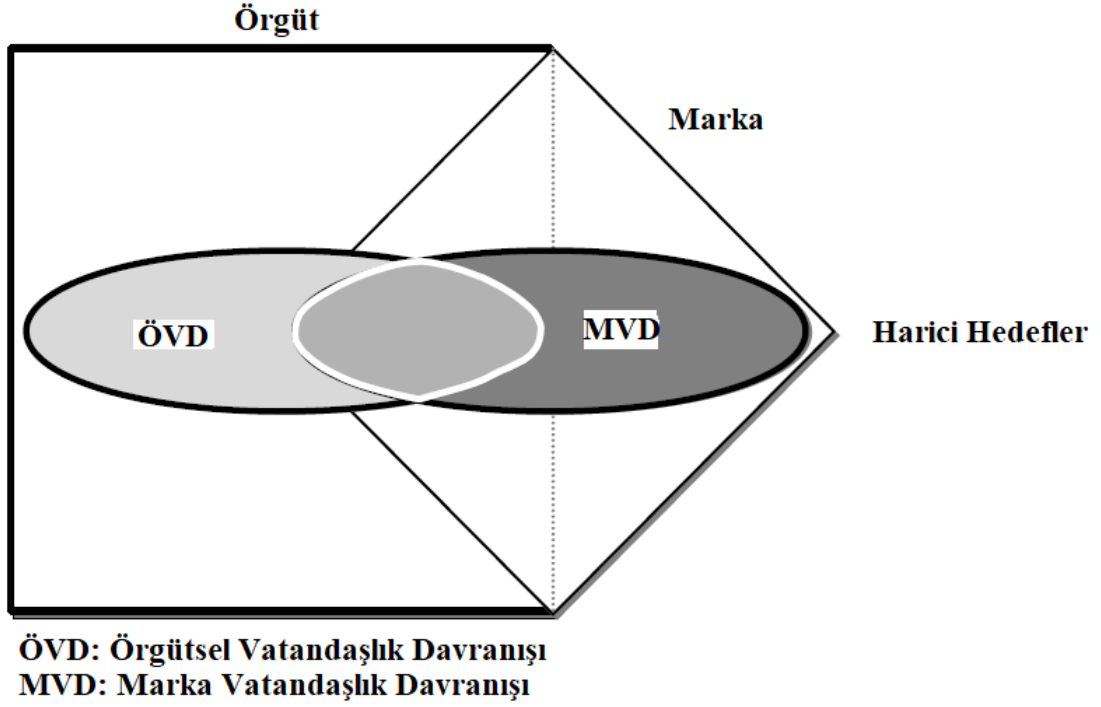
### 1.7.1. Marka Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı yazında ilk kez Graham (1991); Organ (1988); Van Dyne ve diğerleri (1994) tarafından kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan davranışlarının örgüt içi etkilerini temsil eden bir kavram olup aynı zamanda çalışanın ne ölçüde iş tanımının dışına çıkarak hareket ettiğini ve görevleri dışında ne ölçüde inisiyatif alabildiğini gösteren bir kavramdır. Marka vatandaşlık davranışı kavramı ise esasen Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı hakkında yapılan deneysel çalışmaya dayanmaktadır. Marka vatandaşlık davranışı, çalışanın müşteri ile iletişim kurarken marka değerine ve müşteri memnuniyetine katkıda bulunmak üzere markaya dair gösterdiği özgecilik ve markayı yaşama şeklidir (Burmam ve Zeplin, 2005; Sirianni ve diğerleri, 2013).

Çalışanların davranış ve kararları marka kimliğinin kaynağı olduğu için çalışanlar bir markanın oluşturulmasında büyük önem taşımaktadırlar. Bu durum sadece pazarlama, satış gibi görevleri olan çalışanlar için değil, aynı zamanda ürünün kalitesi ve müşteri deneyiminden sorumlu çalışanlar için de geçerli olmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005). Dünyaca ünlü bir kahve zinciri markası, bugün ürünleri ile ilgili reklamlar yerine, çalışanlarını sürekli eğitimlerle destekleyip müşterilere üst düzey bir deneyim yaşatmayı hedeflemektedir. Burada marka için önemli olan çalışanlardır. Bu bağlamda çalışanlardan “markayı yaşamaları” için ilk bakışta “örgütsel vatandaşlık davranışı” beklentisi olabilmektedir. Ancak bu kavram organizasyon dışı hedefleri; yani tüketicileri içermediğinden müşterilere yönelik davranışları da bünyesinde barındıran “marka vatandaşlık davranışı” kavramına ihtiyaç duyulmuştur. Marka vatandaşlık davranışı kavramı örgütsel vatandaşlık kavramından doğduğu için birçok ortak noktaya sahip olup ilaveten harici hedefler için de davranışlar içermektedir (Burmam ve Zeplin, 2005). İki kavram arasındaki ilişki Şekil 1.3`te anlatılmaktadır.



### Şekil 1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Marka Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki



**Kaynak:** Burmann ve Zeplin, 2005. Building brand commitment:A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*, 12:4, 279–300.

Her çalışanın, yöneticisinin ve işletmenin ondan beklediği iş ve görevlere yönelik bir iş tanımı bulunmaktadır. Ancak bu iş tanımında belirtilmeyen önemli bir görev vardır ki, bu görev “markanın yaşanması” ifadesiyle doğrudan ilişkilidir (Baumgarth, 2010; Ind, 2007). İşletmeler her ne kadar iş tanımlarında belirtmeseler de çalışanlarından aslında marka vaatlerini de yerine getirmelerini beklemektedir. Bu noktada marka yönetiminin başarılı olabilmesi için çalışanların markayı davranışsal, bilişsel ve etkin biçimde uygulamaya almaları gerekmektedir. Söz konusu çalışanın markaya yönelik davranışı olduğunda dahili marka yönetiminin bir sonucu olan marka vatandaşlık davranışı ortaya çıkmaktadır (Piehler, 2018). İçsel marka yönetimi, markanın örgüt içinde yarattığı etkinin, çalışanlar tarafından ne ölçüde benimsendiğinin ve departmanların ne kadar marka yönelimli olduğunun bir göstergesi olduğundan marka bağlılığı, marka vatandaşlık davranışı, marka anlayışı gibi kavram ve elde edilen çıktılar bünyesinde barındırmaktadır. Marka vatandaşlık davranışı bu çıktılardan en temel olanıdır; çünkü marka ilişkili çalışan davranışını inceleyen ilk kavram olmak, diğer davranış türlerine temel oluşturmak ve örgütsel davranış yazınından gelen anlaşılır bir altyapıya sahip olmak gibi özellikler taşımaktadır. Marka vatandaşlık davranışı,

bir araya geldiklerinde markayı güçlendiren marka kimliği ve vaadi ile bağıntılı olan çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005; Piehler ve diğerleri, 2016, s. 1577). İşletmenin sahadaki performansı ya da marka değeri söz konusu olduğunda marka vatandaşlık davranışının etkileri de gözlemlenmektedir. Örneğin Baumgarth ve Schmidt (2010) tarafından yapılan deneysel çalışmaya göre marka vatandaşlık davranışının tüketici temelli marka değeri üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Bir başka deneysel çalışmaya göre yapılan çalışan anketleri ve müşteri hizmetleri değerlendirmeleri, marka vatandaşlık davranışının hizmet performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Baker ve diğerleri, 2014).

Özellikle hizmet sektörü çalışanları marka vaadi ile markanın müşteriye ulaştırılması arasında bir arayüz olduklarından çalışanların davranışları marka başarısı için büyük öneme sahiptir (Foster ve diğerleri, 2011). Müşterilerle temasta olan bu tür çalışanların müşteri ve marka deneyimi üzerinde etkisi olduğundan markayı destekleyici davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Bu nedenle müşteriyle etkileşime girdiklerinde markayı “yaşamaları” beklenmektedir. Bir çalışan davranışlarında markayı içselleştirmesi durumunda markayı destekleyici davranışlar göstererek markanın başarısına katkıda bulunmaktadır (De Chernatony, 2010; Vallaster ve De Chernatony, 2005). Aynı şekilde hizmet sektöründeki çalışanlar da, marka vaadi ve marka değerlerini içselleştirmeleri durumunda markayla uyumlu çalışabilmektedirler. Erkmen ve Hancer (2015), çalışanların marka başarısı için davranışlarını yöneterek marka vatandaşlık davranışı göstermesinin, işletmelerin farklılaşmasına ve rekabet avantajı elde etmelerine yol açtığını belirtmektedir. Aynı zamanda marka vatandaşlık davranışının artırılması için bir işletmenin öncelikle çalışanlarında marka güveni oluşturması gerektiği de ifade edilmektedir.

Marka vatandaşlık davranışının ilk bakışta sadece müşterilerle temasta olan çalışanlar tarafından gösterilmesi durumunda olumlu sonuçları olacağı düşünülse de bir işin tamamlanmasında önemli rolü olan lojistik, finans ve operasyon birim çalışanlarının da etkisi bulunmaktadır. Burmam ve diğerleri (2008) ön ve arka cephede bulunan çalışanların bütüncül bir marka performansı için eşit etkiye sahip olduklarını belirtmektedir. Dolayısıyla iki tür çalışanın da marka vatandaşlık davranışı göstermesinin marka gücüne etkisi olduğu söylenebilmektedir. Otel çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada hem müşteri ile yüz yüze gelen, hem de gelmeyen çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermeye niyetli oldukları tespit edilmiştir (Shaari ve diğerleri, 2015). Tek fark olarak müşteriyle yüz yüze

gelmeyen çalışanların görev ve sorumlulukları gereği marka vatandaşlık davranışının centilmenlik alt boyutuna yanaşmadıkları görülmektedir.

### **1.7.2. Marka Vatandaşlık Davranışının Alt Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışından yola çıkarak, yazında ilk kez Burmann ve Zeplin (2005) marka vatandaşlık davranışını ele almıştır. Marka vatandaşlık davranışının alt boyutlarında zaman içerisinde değişiklik meydana gelmiştir. Bu kavram örgütsel vatandaşlık davranışı kavramından türetildiği için alt boyutlar da aynı şekilde esinlenilerek ortaya çıkartılmıştır. Marka vatandaşlık davranışı ilk olarak yedi alt boyutu olacak şekilde geliştirilmiştir. Bunlar yardımlaşma, markaya önem verme, markaya duyulan heyecan, centilmenlik, markayı desteklemek, kendini ve markayı geliştirme olarak sıralanmaktadır (Burmann ve Zeplin, 2005). Yardımlaşma çalışanın iş ve dış müşterilere karşı olumlu bir tutum, yardımseverlik gösterip gerektiğinde kendi alanı dışında sorumluluk alabilmesidir. Çalışanın herhangi bir karar öncesinde bunun markaya olan olumlu ya da olumsuz etkilerini dikkate alması ve şirketin davranışsal kurallarına uyması markaya önem vermesidir. Markaya duyulan heyecan, çalışanın markayla ilişkili davranışlarında girişkenlik göstermesidir. Çalışanın marka ile ilişkili bir iş yapmasının kendi çıkarlarına olmasa da, şikayet etmeden işi tamamlaması centilmenlik olarak ifade edilmektedir. Markayı desteklemek ise çalışanın markasını tüm çevresine övmesi ve tavsiye etmesidir. Örneğin işe yeni başlayan kişiye gönüllü bir şekilde şirketin marka kimliği hakkında bilgi vermesi, marka savunucusu olduğunun göstergesidir. Ayrıca çalışanın markayla ilgili becerilerini artırmaya istekli olması kendini geliştirme, marka kimliğinin değişen pazar koşullarına adaptasyonuna katkıda bulunması ise markayı geliştirme olarak ifade edilmektedir.

Burmann ve diğerleri (2009) daha sonra yaptıkları bir çalışmada faktör analizi sonrasında yedi alt boyutu üç farklı alt boyuta indirgemeyi başarmıştır. Üç alt boyutlu olarak değiştirilmiş olan marka vatandaşlık kavramının hem yerel hem de küresel kıstasları karşıladığı tespit edilmiştir. Yeni modelde belirtilen üç alt boyut yardım etme isteği, markaya duyulan heyecan ve gelişim isteği olarak sıralanmaktadır. Bu alt boyutlar bir önceki yedi farklı alt boyutun bir özeti olarak dikkate alınmaktadır.

Bir diğer çalışmada ise marka vatandaşlık davranışının alt boyutları, yardımlaşma davranışları ile markaya önem verme, marka centilmenliği ve çalışanın markayı iyileştirme

çabaları olarak belirtilmektedir (Chang ve diğerleri, 2012). Diğer yandan Baumgarth ve Schmidt (2010), markaya ilgi gösterme ve marka gelişimine destek verme isteği olmak üzere iki alt boyutta özetlemektedir. Burmann ve diğerleri (2009)'nin çalışmasından yola çıkarak Shaari ve diğerleri (2012), marka vatandaşlık davranışı için yardımlaşma, centilmenlik, çalışanın kendini ve markayı geliştirme isteği ve markanın desteklenmesi olmak üzere dört alt boyut tanımlamaktadır. Diğer yandan King ve Grace (2010) marka vatandaşlık davranışı hakkında yapılan bu araştırmaların yeterli olmadığını ve örgütsel vatandaşlık ile marka vatandaşlığının benzer olmadığını ifade edip kendi marka vatandaşlık davranışı ölçeklerini tek boyutlu olacak şekilde geliştirmişlerdir. Birbirine rakip iki yaklaşım da değerli olmalarına rağmen, çok boyutlu çalışmalar kavramsal hassasiyetleri nedeniyle tercih edilmektedir (Porricelli ve diğerleri, 2014).

### **1.7.3. Marka Vatandaşlık Davranışının Öncül Değişkenleri**

Organizasyonların resmi iş tanımlarının dışında gönüllü davranışlarda bulunan çalışanlara ihtiyacı olduğu gerçeğinden yola çıkarak marka vatandaşlık davranışının, örgütsel vatandaşlık davranışını temel alan bir kavram olduğu söylenebilir (Uçanok ve Karabatı, 2013, s. 89). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının yardımlaşma, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyumluluk, bireysel girişkenlik, sivil erdem ve kişinin kendini geliştirmesi şeklinde alt boyutları bulunmaktadır (Podsakoff ve diğerleri, 2000). Aynı zamanda çalışanın kişisel özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik değerleri olmak üzere dört farklı öncül değişkene sahip olduğu görülmektedir. Marka vatandaşlık davranışı kavramından önce, Bettencourt ve diğerleri (2001) çalışmasında Van Dyne ve diğerleri (1994)'nin örgütsel vatandaşlık yorumundan yola çıkarak tüketicilerle iletişimde olan çalışanların hizmet yönelimli örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiştir. Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının farklı yönlerini en iyi öngören öncüllerin aslında durumsallık içerdiği tespit edilmiştir. Son zamanlarda yapılan pazarlama ve marka yönetimi araştırmalarında ise bu kavramlar kullanılarak marka vatandaşlık davranışı doğmuş ve geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmalar sayesinde örgütsel vatandaşlık, marka vatandaşlık kavramına dönüşmüş, örgütsel bağlılık da marka bağlılığı kavramına dönüşmüştür (Porricelli ve diğerleri, 2014).

Kavramsal olarak çalışanlar ile müşteriler ve örgütler ile markalar bir araya getirildiğinde marka vatandaşlık davranışından söz edilebilir. Marka vatandaşlık

davranışının öncüllerine bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının etkileri görülmektedir. Bu öncüllerin test edildiği market zincirleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre marka bağlılığı, iş tatmini ve içsel marka yönetiminin marka vatandaşlık davranışı üzerinden doğrudan olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Porricelli ve diğerleri, 2014). Aynı zamanda içsel marka yönetiminin marka bağlılığı, iş tatmini ve marka vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. İçsel marka yönetimi markayı geliştiren ve güçlendiren içsel pazarlamanın bir alt kümesidir. İçsel marka yönetimine göre çalışanlar iç müşteriler olarak kabul edilmekte ve memnun edilmeleri gerekmektedir (Berry ve diğerleri, 1976). İçsel pazarlama eğitim, ödüllendirme, motive etme ve çalışanların yetiştirilmesi gibi insan kaynakları işlevlerini içeren bir kavram olarak görülmektedir (Gray, 2006; Lee ve Wen-Jung, 2005; Zampetakis ve Moustakis, 2007). Tüm bu işlevlerin çalışanların müşterilerle doğru biçimde etkileşime geçmeleri için kullanıldığı söylenebilir. Dolayısıyla içsel marka yönetimi ile marka vatandaşlık davranışı arasında yakın bir ilişki olduğu söylenebilir (Porricelli ve diğerleri, 2014).

Çalışanların marka değer algısı ile marka özgünlüğü de marka vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olan değişkenlerdendir (Baker ve diğerleri, 2014). Marka değer algısı ile çalışanların marka değerlerini içselleştirdikleri söylenebilmektedir. Marka hakkında bilgilerin çalışanlara anlatılması aralarında yayılmasını sağlamak çalışanlarda marka uygun davranışlar gelişmesini sağlamaktadır. Bu da içsel markalama faaliyetlerinin daha fazla marka değer algısı ve marka vatandaşlığı yaratmasına yol açmaktadır. Diğer yandan marka özgünlüğü ise tutundurma faaliyetlerinde ve marka kimliğinde belirtilen marka taahhütlerinin hangi ölçüde işletme tarafından söz verildiği gibi yerine getirildiğidir (Beverland, 2006). Marka özgünlüğü çalışanlar tarafından doğru algılandığında, marka vaatleri tüketiciye olduğu gibi özgün biçimde aktarılacağından marka gücünü artırmaktadır. Bu da sadece algılanan marka özgünlüğü sayesinde çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermeleriyle mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla marka özgünlüğünün de marka vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Baker ve diğerleri, 2014).

## 1.8. İşletme Performansı

Günümüzde işletmelerin rekabet içerisinde olmaları, pazar koşullarının sürekli değişken olması, organizasyonların büyüme hedeflerinin olması gibi birçok etkenden ötürü, firmalar performans verileri üzerinde kaliteli zaman harcamakta ve bu veriler üzerinden karar almaktadırlar. “Ölçemediğini, yönetemezsin” (Drucker, 2009) sözünden yola çıkarak hem ticari işletmeler hem de kar amacı gütmeyen kurumlar, performans verilerini çeşitli yöntemlerle ölçmektedirler.

İşletme performansı operasyonel (finansal olmayan) ve finansal performans şeklinde iki farklı kavram olarak bilinmektedir (Neely, 1999; Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Marka performansı ve pazar performansı kavramları satış rakamları, karlılık, büyüme oranı gibi değerleri içermediğinden operasyonel performans başlığı altında yer almaktadır. Diğer yandan finansal performans ise bu tür nicel değerleri bünyesinde bulundurmaktadır. Performans analizlerinde operasyonel performans verilerini dikkate almak, uygulanan stratejinin ileride finansal performansı nasıl etkilediğini anlamaya yardımcı olmaktadır. Agarwal ve diğerleri (2003); Ailawadi ve diğerleri (2003); Homburg ve Pflesser (2000), operasyonel performansın finansal performanstan önce geldiğini ve dolayısıyla uygulanan strateji ile finansal kazanımlar arasında düzenleyici etkisinin olduğunu belirtmektedirler.

Bu çalışmada incelenecek olan performans değişkenleri marka performansı, pazar performansı ve finansal performanstır.

### 1.8.1. Marka Performansı

Marka performansı bir markanın pazarda nasıl bir başarı gösterdiğini ifade etmektedir (Wong ve Merrilees, 2007). Tüketici temelli marka değeri ve marka gücü gibi kavramlara yakın özelliklere sahiptir (Keller, 1993; Wood, 2000). Aynı zamanda marka performansının marka yönelimine sahip işletmelerde, değerlendirme açısından önemli bir yeri bulunmaktadır.

Marka performansının belirlenmesi için marka farkındalığı, marka itibarı ve müşteri sadakati kavramlarının etkilerine bakılması gerekmektedir. Marka farkındalığı tüketicinin aklına bir ürün almak geldiğinde zihninde hangi markanın belirlediğinin göstergesiyken,

marka itibarı tüketicinin markaya duyduğu güvenin bir göstergesidir (Chaudhuri, 2002). Müşteri sadakati ise tüketicinin ilgilendiği ürüne odaklanması ve o ürün yoksa alımı ertelemesidir (Chaudhuri ve Holbrook, 2001; Reid, 2002). Her üç kavram da marka performansının belirlenmesi hususunda gerekli olmaktadır.

Marka performansını belirleyen bir diğer önemli kavram ise yenileşimdir. Yenileşim, bir firmanın marka performansı için değerli bir stratejik adım olabilmektedir. Örneğin markayı güçlendirmek için bir firmanın ürettiği spor ürünlerinde süreklilik arz eden bir yenileşim varsa veya bir kahve üreticisinin ürünlerinde bir yenileşim türü olan orijinallik varsa marka performansı bu durumdan olumlu etkilenebilmektedir.

### **1.8.2. Pazar Performansı**

Pazar performansı bir işletmenin yeni müşteriler kazanması, mevcut müşterilerini elde tutması ve müşteri memnuniyeti yaratması noktasında gösterdiği başarı olarak tanımlanmaktadır (Laukkanen ve diğerleri, 2013, s. 514). Müşteri sadakati ve bağlılığı firmanın gelir düzeyini artıracığı için mevcut rekabet koşullarında yeni müşteri kazanımı ve müşteri portföyünün korunması günümüzde büyük önem arz etmektedir. Yeni müşteri kazanmanın maliyeti, eldeki müşterinin korunmasından daha yüksek olduğu için işletmelerin müşteri memnuniyeti konusuna daha çok ilgi gösterip zaman ayırmalarına yol açmıştır (Storbacka ve diğerleri, 1994). İşletmeden işletmeye ticarete, müşteri sayılarının nispeten daha kısıtlı olması nedeniyle bu durum daha hassas bir hal almaktadır (Glynn, 2012). Ayrıca kusursuz müşteri memnuniyeti seviyesine ulaşmak mümkün olmadığı için işletmelerin her durumda yeni müşteri kazanmak için gayret göstermeleri gerekmektedir. Dolayısıyla bir firmanın rekabet başarısının ölçülmesi açısından pazar performansı verileri büyük önem taşımaktadır. Pazar performansını artırmak için işletmeler bazı teknikler kullanmaktadır. Bunlardan bir tanesi yenileşimdir. Bir gıda üreticisi yenileşim bakış açısıyla markasını hizalayarak Pazar performansını artırabilmektedir ya da küçük ve orta ölçekli işletmeler teknolojik yenileşim sayesinde uluslararası alanda daha yüksek pazar performansı gösterebilmektedir. (Varadarajan ve Jayachandran, 1999).

### 1.8.3. Finansal Performans

Bir işletmenin finansal olarak doğru yolda olup olmadığının en önemli göstergelerinden biri şüphesiz finansal performansdır. Finansal performans yazında iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan ilki borsa temelli finansal performans ve diğeri ise muhasebesel finansal performansdır . Dolayısıyla matematiksel olarak değerlendirildiğinde birisi finansal performansı hisse senedi getiri oranı üzerinden (Fama ve French, 1993), diğeri ise genel satış tutarları, karlılık oranları gibi değerler üzerinden açıklamaktadır (Chen ve diğeri, 2005; Fairfield ve diğeri, 1996).

Finansal performansı belirleyen birçok unsur bulunmaktadır. Ürün fiyatlandırması, maliyetler, satış rakamları süphesiz kar zarar dengesini oluşturan değişkenlerdir. Mevcut müşterilerin memnuniyet seviyesini artırmak, fiyat esnekliğini düşürmek, pazarlama maliyetlerini azaltmak ve marka itibarını iyileştirmek gibi faaliyetler finansal performansın belirleyici unsurları olarak kabul edilmektedir (Anderson ve diğeri, 1994; Fornell, 1992).

Finansal performansın diğeri göstergeleri ise Wong ve Merrilees (2008) tarafından belirlenen işletmenin büyüme oranı, pazar payı ve genel karlılığı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca pazarlama yazınına göre finansal performans yatırım getirisi ve karlılık satış oranlarına bağlı bir kavram olarak görülmektedir (Styles, 1998). Bir diğeri bakış açısına göre ise finansal performans, satışlardaki büyüme ve pazar payı ile ifade edilmektedir (Day ve Wensley, 1988).



## BÖLÜM II

### MARKA YÖNELİMİ, MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

#### 2.1. Marka Yönelimi, Marka Vatandaşlık Davranışı ve Performans İlişkisi

Bir işletmenin başarı gösterip büyüebilmesi için hiç şüphesiz çalışanlarının yüksek performans göstermesi; ancak her şeyden öte çalıştıkları firmanın markasını benimsemeleri, yaşamaları büyük önem taşır. Bir firma çok fazla tutundurma faaliyeti gösterse de çalışanların yönlendirilmesi, markaya yönelik davranış biçimleri ve ortaya koydukları inanç olmadan büyüme beklentisi de olmamalıdır. Markanın kurum içinde iyi anlaşılmasının; değerlerinin, vaatlerinin bilinmesinin ve bu yaklaşımın tüm örgüt katmanları tarafından benimsenmesinin işletme performansını artıracacağı söylenebilir. Bir diğer önemli nokta ise çalışanların günlük iş yaşamlarında müşterilere karşı ne kadar yardımsever yaklaştıkları, kararları markayı düşünerek almaları, yeni çalışanlara marka kimliğini anlatmaları, müşteri şikayetlerini paylaşıp çözümlenmeleri gibi markayla ilişkili davranışlar göstermeleridir. Bu davranış biçiminin organizasyon geneline yansımaları müşteri ilişkilerini olumlu etkileyeceği ve rekabet başarısını artırıp müşteri tarafında marka sadakati oluşturacağı söylenebilir.

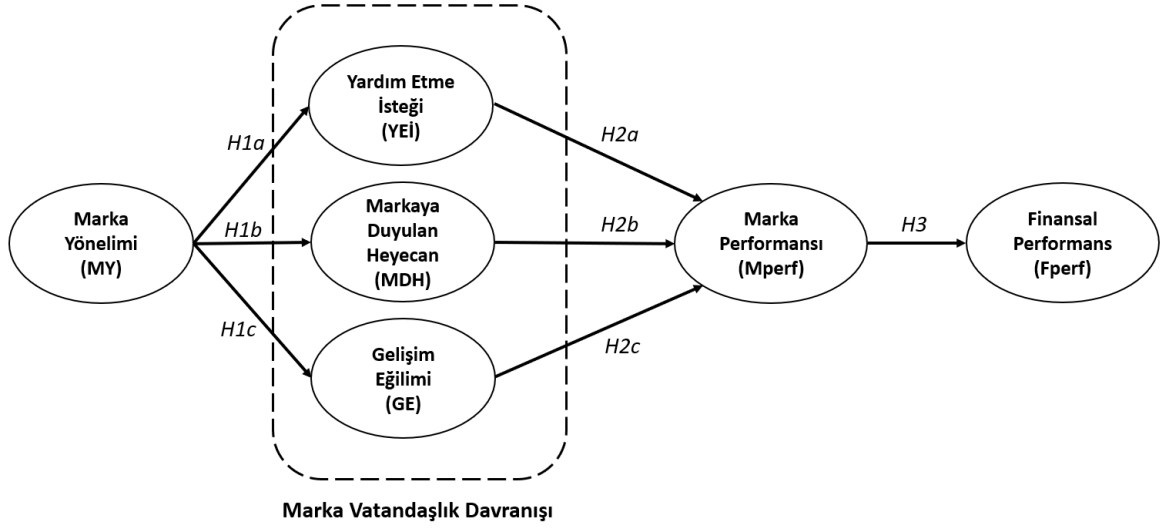
#### 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Yazında marka yöneliminin etkileri hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında perakende sektöründen tüketici algısına, hatta dini katılıma kadar geniş bir aralıkta ele alındığı görülmektedir. Casidy (2014), çalışmasında marka yöneliminin yüksek öğrenimdeki memnuniyet, sadakat ve ağızdan ağıza iletişim üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca uluslararası pazarlama açısından değerlendirildiğinde, marka yöneliminin, yeniden konumlandırma ile birlikte etkin bir uluslararası pazarlama stratejisi geliştirilmesinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır (Wong ve Merrilees, 2007). Kurum içi marka bazlı davranışlar incelendiğinde ise yapılan bir çalışmaya göre, marka yöneliminin dahili marka bağlılığı, dahili marka bilgisi ve dahili marka katılımı aracılığı ile dahili marka değeri üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur (Baumgarth ve Schmidt, 2010). İşletme bazlı

genel çalışmaların ötesinde ise Casidy (2013a)'nin kiliseye giden insanlar üzerinde yaptığı farklı bir çalışmada, algılanan marka yöneliminin manevi, toplumsal ve yaşam amaçları açısından faydaları üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir. Performans bazında değerlendirildiğinde ise yazında marka yöneliminin marka performansı (Hirvonen ve diğerleri, 2013) ve finansal performans (Gromark ve Melin, 2011) olmak üzere etkisinin iki farklı şekilde incelendiği çalışmalar da görülmektedir. Marka yöneliminin müşteri türü ve pazar durumunun düzenleyici etkisiyle marka performansını daha da artırdığı belirtilmektedir. Buna göre işletmeden işletmeye ticari ilişkilerde markanın alıcısındaki etkisinin, işletmeden tüketiciye alışverişlerdeki kadar olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla müşteri türüne bağlı olarak marka yöneliminin marka performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda düşüşte olan ya da dengeli pazarlarda marka yöneliminin marka performansı üzerinde daha çok etkisi olduğu belirtilmektedir. Finansal performans açısından bakıldığında ise güçlü bir markanın ve marka yöneliminin fiyat farkı avantajı sağladığı ve yeni müşteriler kazandırdığı; bu sayede finansal performansa olumlu etkisi olduğu belirtilmektedir (Bendixen ve diğerleri, 2004; Hutton, 1997; Walley ve diğerleri, 2007).

Yapılan yazın taramaları neticesinde marka yöneliminin birçok kavram ile ilişkisi hakkında çalışma yapıldığı görülmüştür; ancak marka vatandaşlık davranışı ve performans ile ilişkisine değinen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, marka yöneliminin kurum içi tüm katmanlar tarafından benimsenip uygulanması gereken bir davranış olmasından yola çıkarak; yine dahili bir davranışsal kavram olan marka vatandaşlık davranışı vasıtasıyla marka performansı ve finansal performansı nasıl etkileyebileceği hakkında yazında boşluk bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, marka yönelimi, marka vatandaşlık davranışı ve işletme performansı unsurlarından marka performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Bu bağlamda araştırmada incelenecek model Şekil 2.1'de verilmiştir.

**Şekil 2.1. Araştırma Modeli**



### 2.2.1. Marka Yöneliminin, Marka Vatandaşlık Davranışına Olan Etkisi

Marka vatandaşlık davranışı çalışan tarafından uygulandığında olumlu etkileri olacağı söylenebilmektedir. Öncelikle başarılı bir içsel marka yönetimi ve sonrasında marka gücü için marka bağlılığı ve marka vatandaşlık davranışının merkezi bir öge olarak organizasyonda benimsenmesi gerektiği bilinmektedir. Marka yönelimi de marka değerlerini, vaatlerini ve kimliğini ön planda tutan bir kavram olduğu için içsel marka yönetimi adına önem arz etmektedir. Pazar yöneliminin aksine marka yönelimi tüketiciyi markaya yakınlaştırıp bağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla marka-tüketici ilişkisinin kalitesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tahmin edilmektedir. Burmann ve diğerleri (2009), marka vatandaşlık davranışının marka-tüketici ilişkisinin kalitesi üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Marka yöneticileri tarafından belirlenen marka yönelimi değerleri ve normları sayesinde çalışanların marka yönelimine uygun hareket ettiği düşünülürse, bu yaklaşımın çalışanı marka vatandaşlık davranışında olduğu gibi markaya yakınlaştırdığı ve markanın elçisi haline getirdiği söylenmektedir (Hankinson, 2002; Homburg ve Pflesser, 2000).

Bu çalışma, araştırma modelinde belirtildiği üzere davranışsal kavramların performansa olan etkisi hakkında olduğundan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin karşılaştırılması çalışmayı daha anlaşılır kılacaktır. Aradaki benzerlik ve farkları

gösterebilmek adına kaynaklar, hedef kitle, marka odağı ve beklenen etkiler Tablo 2.1`de belirtilmektedir.

**Tablo 2.1. İşletmelerde muhtemel, davranışsal kavramların karşılaştırması**

	<b>Marka Yönelimi</b>	<b>Marka Vatandaşlık Davranışı</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>
<b>Kaynak</b>	(Urde, 1994)	(Burmam ve Zeplin, 2005)	(Podsakoff ve diğerleri, 2000)
<b>Hedef Kitle</b>	Çalışanlar	Çalışanlar	Çalışanlar
<b>Marka Odağı</b>	Var	Var	Yok
<b>Beklenen Etki</b>	Performans, sadakat, marka değeri, yenileşim, marka farklılığı	Esas görev dışında markayı güçlendirecek davranışlar	Görev dışı davranışlar

**Kaynak:** Baumgarth ve Schmidt, 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity'in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39:8, 1250-1260

Marka vatandaşlık davranışının alt boyutlarının ele alındığı bir çalışmada belirtildiği üzere, bu davranışı gösteren çalışan, günlük çalışma döngüsünde müşteri odaklı; ancak sürekli olarak marka itibarını koruyan, düşünen, marka değerlerini gözetten bir bakış açısına sahip olmaktadır (Burmam ve diğerleri, 2009). Aynı zamanda bu davranışı gösteren bir çalışanın marka kimliği kavramının bilincinde olduğu gerçeğinden hareketle, değişen pazar koşullarında markanın tüketiciye nasıl görünmek istediği ile ilgili de güç sarf ettiği görülmektedir. Marka yöneliminin içten dışa prensibiyle marka kimliğini ön planda tuttuğu düşünülürse, bu yaklaşımın tüm örgüt katmanları tarafından benimsenmesi, çalışanın markanın kimliği konusunda sorumluluk hissederek marka vatandaşlık davranışı sergilemesini sağladığı söylenebilir. Marka kimliğinin, çalışanların marka imajına uygun davranmalarını sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla marka kimliğinin marka vatandaşlık davranışı sayesinde pazar ihtiyaçları değiştiğinde bu duruma uyum sağladığı belirtilmektedir (Hirvonen ve Laukkanen, 2014).

Markanın bir varlık ve kaynak olduğu düşünülürse, marka yöneliminin uygulandığı bir işletmede, çalışanlar marka değer ve vadeleri hakkında bilinçli ve alınan kararların marka üzerinde bir etkisi olabileceğinin farkında olduklarından, davranışlarını bu duruma göre adapte edip gönüllü olarak marka vatandaşlık davranışında bulunmaları muhtemeldir (Baumüller ve Baumgarth, 2008). Aynı zamanda bir işletmede, tüm çalışanların marka kimliği kavramı hakkında farkındalığının olması ve markayı içsel ve dışsal olarak yaşıyor olmaları, marka vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine sahip olmalarını sağlayabilir

(Baumgarth, 2010; Burmann ve Zeplin, 2005). Marka yönelimi içten dışa bir yaklaşım; yani örgüt içi dinamiklerin tüketiciye yansıtılması olduğundan bu vizyona sahip bir çalışanın marka amaçlarına ulaşılması noktasında kendi görev ve sorumluluklarının dışında marka için ilave işler yaptıkları da söylenebilir. Çalışanlar görev ve sorumluluklarına bağlı olarak işyerlerinin markasını ve onun ne anlama geldiğini anladıkları sürece marka vaadlerini tüketici ile buluşturabilmektedir. Böyle bir bilişsel sürecin yoksunluğunda çalışanlar markanın ne anlam ifade ettiğini anlayamamakta; ancak bu durumun aksine marka bilincinin, marka vaadlerinin tüketiciye ulaştırılmasının oldukça önemli olduğu belirtilmektedir (Xiong ve diğerleri, 2013). İçsel markalama kapsamında yöneticilerin çalışanları yetkilendirmeleri bu sürecin etkinliğini artıracaktır.

Marka yönelimi her ne kadar pazar yöneliminden sonra ortaya çıkmış, işletme içinde marka odaklılığı ifade eden bir kavram olsa da yazında benzer bağlamda ve benzer çıktıya sahip olan kavramlar da bulunmaktadır. Bunlardan biri Piehler (2018)'in çalışmasında yer alan “marka anlayışı” kavramıdır. Bu çalışmaya göre içsel markalaşmanın boyutları olan marka vatandaşlık davranışı ile marka anlayışı arasında bir bağlantı olduğu bilinmektedir. Turizm hizmeti veren bir firma üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre marka anlayışı kavramı marka vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemekte ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Marka vaadinin tüketiciler dahil tüm paydaşlara iletilmesi söz konusu olduğunda, organizasyonun bu vaadi hedef kitleye iletme becerisi önemli bir role sahip olmaktadır. Marka vaadinin iletilmesi, işle ilgili tavır ve davranışlar gösteren çalışanların sorumluluğunda olduğundan marka yönetimi çalışmalarının da hedef kitlesi yine çalışanlar olmaktadır (Piehler ve diğerleri, 2016). Bu nedenle çalışanlar marka müşteri ilişkisinin kurulması ve idâmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla çalışan davranışları başarılı bir marka yönetiminin anahtarı rolünde olmaktadır (Harris ve De Chernatony, 2001). Bu özellik sayesinde, rakip ürün ve hizmetler nispeten birbirine benzer durumdaysa, çalışanlar sürdürülebilir bir farklılaşma ve rekabet avantajı sağlamak için önemli birer kaynak haline gelmektedir (Mosley, 2007). Ancak yazın taramasından anlaşıldığı üzere içsel markalaşma; yani aslında yukarıda bahsedilen kavramlar hakkında çok az çalışma bulunmaktadır. İçsel markalaşma, davranış bakış açısıyla ele alındığında araştırmalar özellikle markayı destekleyen davranış (Punjaisri ve diğerleri, 2008), marka tutarlılığı olan davranış (Henkel ve diğerleri, 2007) ve marka vatandaşlık davranışı (Burmann ve Zeplin,

2005) kavramları üzerine odaklanmaktadır. İçsel markalaşma uygulandığında ilk elde edilen sonucun marka vatandaşlık davranışı olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yapılan birkaç içsel markalaşma araştırmasına bakıldığında ise bu kavramı etkileyen öncül değişkenlere odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu öncül değişkenler aşağıda listelenmiştir:

- Marka bağlılığı bazı içsel markalaşma çalışmalarında görülmektedir (King ve Grace, 2010).
- Marka kimlik tespiti bir diğer önemli öncül olarak görülmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2017).
- Marka anlayışı (Xiong ve diğerleri, 2013)

Organizasyonlarda kimlik tespiti sosyal yönden ele alındığında iki bileşene sahip olduğu görülmektedir (Johnson ve diğerleri, 2012). Bunlardan ilki bilişsel (Mael ve Ashforth, 1992) diğeri ise duygusal kimlik tespiti (Johnson ve diğerleri 2012; Tajfel, 2010) olarak bilinmektedir. Bilişsel kimlik tespiti, kişinin kendini ne ölçüde örgüte ait olduğunu göstermektedir. Duygusal kimlik tespiti ise kişinin bağlılığının bir temsili olarak görülmektedir. Marka ile bağlantı kurmak gerekirse bu iki kavramdan yola çıkarak, marka kimlik tespiti çalışanın markaya olan aidiyet duygusu şeklinde tanımlamaktadır (Johnson ve diğerleri, 2012). Marka kimlik tespitinin çalışanı, marka vatandaşlık davranışının bir boyutu olan markayı destekleme yönünde davranış göstermeye teşvik ettiği belirtilmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2011). Ayrıca Gautam ve diğerleri (2004); Wegge ve diğerleri (2006) sosyal kimlik teorisinden yola çıkarak, kendini markayla birlikte tanımlayan bir çalışanın, marka gibi düşünüp hareket ettiğini, normlara ve kurallara uyduğunu, markayı koruduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle kimlik kavramını kapsayan marka yöneliminin marka vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tahmin edilmektedir.

Marka bağlılığı kavramı ise çalışanın markaya olan psikolojik bağlanması ve bu sayede marka hedeflerine ulaşmada ilave gayret gösterme isteği olarak tanımlanmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005, s. 284). Marka bağlılığı olan çalışanlar yetiştirmek için mutlaka bazı etkenlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Burmam ve diğerleri (2009) çalışanların bu hissiyatla görevlerini yerine getirmeleri için marka merkezli insan kaynakları politikası, marka iletişimi ve marka liderliğine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Aynı çalışmada markaya bağlılık duyan yeterli uzmanlığa sahip bir çalışanın marka vatandaşlık davranışı geliştirdiği ve sonuç olarak da markayı güçlendiren etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Marka bağlılığının marka vatandaşlık davranışı ile yakın ilişkisi olduğuna işaret eden üç

farklı boyut bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Bunlardan ilki “marka kimliğine uyum”, belli bir sonuca ulaşmak ya da cezalardan kaçınmak için istenen marka kimliğine uygun davranışların benimsenmesidir. “Özdeşleşme” marka deneyimini belirleyen bir gruba ait olma duygusu nedeniyle toplumsal etkinin kabulüdür. Özdeşleşmenin gücü farklı kategorilerde değişkenlik gösterebilmektedir (Albert ve diğerleri, 2000). Güçlü bir özdeşleşme, belli bir grubun markaya kişisel bir yükümlülük hissetmesi nedeniyle beraberinde marka vatandaşlık davranışını da getirmektedir. Marka kimliğinin “içselleştirilmesi” ise kişinin marka öz değerini kendi prensipleri olarak benimsemesidir. Bireyin marka bağlılığı bu üç boyutun tümü ya da herhangi birisi üzerine kurulu olabilmektedir (Burmam ve diğerleri, 2005). Ayrıca marka kimliğinin marka bağlılığı yaratabilmesi için çalışmada duygusal bir etki olması gerekmektedir (Thomson ve diğerleri, 1999). Bunun için de kurum içi iletişimin profesyonel bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Marka kimliği marka yönelimi ile ilişkili bir kavram olması nedeniyle marka yöneliminin marka bağlılığı ve marka vatandaşlık davranışı ile bağlantısının olduğu söylenebilir. Marka bağlılığı olan çalışanların markayla ilişkili kurallara daha çok uyup markaya gelebilecek muhtemel zararlardan kaçındıkları belirtilmektedir (Piehler, 2018). Bu tür çalışanlar aynı zamanda iş tanımları dışında görev alma, müşteri ve diğer çalışanlara markayı tavsiye etme, savunma ve marka deneyimi için önerilerde bulunma gibi davranışlar da sergilemektedirler.

Aynı zamanda marka vatandaşlık davranışının alt boyutları açısından incelendiğinde, marka yönelimi ile bu alt boyutlar arasında yakın bir ilişki olduğu tahmin edilmektedir. Marka vatandaşlık davranışı kavramının basitleştirilmiş alt boyutları “yardım etme isteği”, “markaya duyulan heyecan” ve “gelişim eğilimi” olarak belirlenmiştir (Burmam ve diğerleri, 2009). Yardım etme isteği çalışanın müşteriler ile ilgilenmek dışında ek olarak markanın iyi tanınması açısından markayı desteklemeye ve markadan kaynaklı sorunların çözümünde müşterilere yardım etmeye istekli olmasıdır. Bu kapsamda marka kimliği bilincine sahip bir çalışanın yardım etme isteğinin de olduğu söylenebilir. Marka yönelimli bir işletmenin marka vizyonuna sahip ve marka vaadlerine hakim olan çalışanlarının markanın savunucusu olarak, onun itibarını düşünüp hareket ederek veya markayı müşterilere tavsiye ederek markalarına ilgi duydukları ifade edilebilir. Marka vatandaşlık davranışına yol açan marka destekçi davranışlara, marka yöneliminin bilişsel bir zemin hazırladığı belirtilmektedir (Burmam ve diğerleri, 2009). Son olarak markanın müşteriler

için ne anlam ifade ettiğinin önemine hakim olan marka yönelimli bir çalışanın, gelişim eğilimi göstererek markayı iyileştirecek önerilerde bulunması ve müşteri geri bildirimlerini firmayla paylaşması beklenmektedir.

Görüldüğü üzere marka ya da markalama üzerine ortaya atılan birçok kavramın marka vatandaşlık davranışı üzerine etkisi araştırılmışken, yapılan yazın taramalarında marka değer ve vaadlerinin marka kimliği ile örgüt tarafından benimsendiği “marka yönelimi” kavramının marka vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi hakkında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca marka yönelimine işaret eden, marka kimliği, marka anlayışı, marka bağlılığı gibi davranışsal kavramların çalışanlar tarafından benimsenmesinin, çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermelerinde etkisi olduğu söylenebilir. Bu kavramlar ile çalışanın yardım etme isteği, markaya duyduğu heyecan ve marka konusunda gelişim isteği arasında yakın bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle tüketici – marka bağlanması ve ilişkisi üzerinde büyük bir etkisi olan, işletmenin tüm katmanları tarafından uygulanması gereken marka yöneliminin, çalışanda marka vatandaşlık davranışı geliştirdiği tahmin edilmektedir.

Dolayısıyla,

**H1: Marka yöneliminin marka vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H1a: Marka yöneliminin yardım etme isteği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H1b: Marka yöneliminin markaya duyulan heyecan üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H1c: Marka yöneliminin gelişim eğilimi üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

## **2.2.2. Marka Vatandaşlık Davranışının Marka Performansına Etkisi**

Yazında her ne kadar marka vatandaşlık davranışı bir sonuç ya da çıktı olarak değerlendirilmiş olsa da, bağımsız değişken olarak da bazı çalışmalarda yer almaktadır. Marka vatandaşlık davranışının alt boyutlarını Burmann ve diğerleri (2009), yardım etme isteği, markaya duyulan heyecan ve gelişim eğilimi olarak belirlemiştir. Bu alt boyutlar



dikkatle incelendiğinde özellikle müşteri odaklılık ve marka itibarının korunması öne çıkmaktadır. Dolayısıyla sadece bu kavramdan yola çıkarak çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermesi durumunda işletmenin elde edeceği sonuçlar incelenebilir.

Markalamaya yönelik uygulamaların işletme üzerinde çeşitli olumlu etkileri olmakla birlikte firmaların gelir açısından büyüme gösterebilmeleri için tüketicilerle sürdürülebilir bir organik bağlarının olması gerekmektedir. Bu ilişkinin uzun vadeli ve sürdürülebilir olabilmesi için de işletmelerin yüksek düzeyde müşteri memnuniyetine sahip olmalıdırlar. Bir bankanın çalışanları üzerinde yapılan çalışmaya göre marka vatandaşlık davranışının müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Nouri ve diğerleri, 2016).

Diğer yandan, ana işletme – bayi ya da acente ilişkilerinde de çalışanların marka vatandaşlık davranışlarının yapılan iş üzerindeki etkileri incelenmiştir (Nyadzayo ve diğerleri, 2015). İşletmeler mal ya da hizmetlerini tüketicilere bayi/acente üzerinden ulaştırmak istediklerinde insan kaynaklarını bir bakıma dış tedarik ya da alt yüklenici haline getirdikleri için müşteri memnuniyeti konusu daha da önemli hale gelmektedir. Bu noktada çalışanların marka yönelimi üzerinden temsil ettikleri markaya duydukları heyecan, yardım etme ve markayı geliştirme isteği, şüphesiz marka imajını ve müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Nyadzayo ve diğerleri (2015) çalışanların marka vatandaşlık davranışlarının bayi tarafından algılanan marka imajı üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Xie ve diğerleri (2014), Çin`de belli bir bölgede faaliyet gösteren otellerin çalışan ve müşterilerinden toplanan verilerle yaptıkları çalışmada; marka vatandaşlık davranışının tüketici-marka ilişkisi açısından marka güveni yarattığını belirlemişlerdir. Özellikle müşterilerle temasta olan çalışanlar, uzun vadeli tüketici-marka ilişkisi açısından büyük öneme sahiptir. Markayla ilişkili kurallara uymak, müşterilerde oluşan yanlış anlaşılmalara gidermeye gayret göstermek gibi vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar, her türlü müşteri-marka buluşmasında marka değeri ve marka kişiliği oluşmasına destek olmaktadır. Müşteriyle marka arasında duygusal bir bağın oluşmasını ve böylece müşterinin marka tercihi ve güveni göstermesini sağlamaktadırlar (Sirdeshmukh ve diğerleri, 2002).

Marka vatandaşlık davranışı, çalışanın hangi ölçüde markaya yönelik diğerkâmlık gösterdiğinin ölçüsüdür. Bir başka deyişle çalışanın kendini düşündüğü kadar markayı da düşünmesi ve yine markaya yönelik gönüllü davranışlar sergileyerek markayı “yaşama” şeklini ifade eder. Bu bağlamda, çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermeleri, bu

kavramın örgüt tarafından benimsenmesini de teşvik etmektedir ve bunun da tüketici tarafındaki marka değerini olumlu etkilediği bilinmektedir (Chiang ve diğerleri, 2013). Özellikle hizmet sektöründe pazarın oldukça rekabetçi olması nedeniyle çalışanlara aşılana marka bilinci hizmetin müşteriye daha etkin ulaştırılmasını sağlamaktadır (Tsang ve diğerleri, 2011). Söz konusu hizmet sektörü olduğunda müşteri memnuniyetinin önemi daha da arttığından, marka bilinci olan bir çalışanın markaya destek olma ihtimalinin yüksek olduğu ve bu durumun yüksek müşteri memnuniyeti sağlayarak marka performansını artıracığı tahmin edilmektedir. Little ve Dean (2006) marka bağlılığı yüksek olan çalışanların marka performansını artıracığını ve böylece şirket gelirinin ve marka itibarının da olumlu etkileneceğini ifade etmektedir. Ahn ve diğerleri (2016)'nin araştırmasına göre çalışanlarda marka bağlılığının marka vatandaşlık davranışı sağladığı bilindiğinden bu durumun marka itibarı vasıtasıyla marka performansını artıracığı tahmin edilmektedir.

Çalışanların çeşitli davranışlarının marka performansına olan katkısı hakkındaki çalışmalar genellikle müşteriyle irtibat halinde olan çalışanları kapsamaktadır (Punjaisri ve diğerleri, 2009). Diğer yandan Burmann ve Zeplin (2005) ise markanın örgütün tamamı tarafından sahiplenilmesi gerektiğini belirtmektedir. Ancak markanın temsili için çalışanlardan ne beklendiği ve marka performansını iyileştirecek çalışan davranışının ne olması gerektiği tam olarak anlaşılamamaktadır (Baumgarth ve Schmidt, 2010). Burmann ve Zeplin (2005) geliştirdikleri yedi boyutlu davranış modeli ile bu belirsizliği gidermeye çalışmışlardır. Marka vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların hem kendi memnuniyetleri hem de işletmenin hedefleri için her türlü gayreti gösterdikleri bilinmektedir. Bu tür çalışanlar markaya yüksek düzeyde yardım etme isteği olan, marka değerlerine uyum gösteren, markaya ilgi duyan ve marka değerlerini geliştirme isteği olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Ind, 2007). Ayrıca bu çalışanların marka hakkında farkındalığının olduğu, markaya bağlı, sâdik ve markadan memnun oldukları bilinmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2017). Dolayısıyla bu tür özelliklere sahip olan çalışanlar sayesinde işletmenin özellikle marka vaatlerinin müşterilere ulaştırılması noktasında başarılı olması ve marka performansının da bu durumdan olumlu etkilenmesi beklenir (Shaari ve diğerleri, 2012).

Çalışanların müşterilerin marka hakkında bilgi edinmelerine veya müşterilere markadan kaynaklı sorunların çözümünde yardımcı olmak istemeleri, marka performansının bir göstergesi olan marka imajı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır (Keller, 1993). Aynı zamanda müşterilerin marka hakkındaki sorularına etkin biçimde yardımcı olmak isteyen

çalışanlar sayesinde müşterilerin ihtiyaçları karşılanabilmekte ve markaya olan güven artmaktadır (Xie ve diğerleri, 2014). Bu durumun da marka performansının diğer bir göstergesi olan marka sadakatine ve dolayısıyla marka performansına olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Çalışanın markaya ilgi ve heyecan duyması markaya olan desteğini göstermektedir. Markaya duyulan heyecan sayesinde müşterilerin marka hakkındaki yanlış anlaşılmaları çözülebilmektedir. Marka hakkında olumlu haberlerin paylaşılması, marka itibarının korunmasını sağlamakta, marka imajını iyileştirmekte ve sonuç olarak marka performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti, marka güveni ve marka vatandaşlık davranışının, pazarda istenen marka imajına olumlu etkisi olduğu, müşterilerde marka farkındalığı ve sadakati yarattığı ve işletmenin pazarda sağlam bir itibarının olmasını sağladığı söylenebilir. Çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermeleri durumunda marka-müşteri ilişkisi olumlu etkileneceğinden, işletmenin marka performansında artış olacağı tahmin edilmektedir. Diğer yandan marka vatandaşlık davranışının alt boyutları ele alındığında, yardım etme isteği, markaya duyulan heyecan ve gelişim eğiliminin pazarda marka farkındalığı, itibarı ve sadakati açısından marka performansı yaratacağı da tahmin edilmektedir. Markadan kaynaklı bir sorunun çözümü için müşterisine yardımcı olmak isteyen ve her fırsatta markasının tanıtımını yapan bir çalışan sayesinde müşteri tarafında kuvvetli bir marka sadakati ve marka imajı yaratılabilir. Marka itibarını korumak için mücadele eden, marka hakkındaki yanlış anlaşılmaları gidermeye çalışan ve marka prosedür ve kurallarına gönüllü bir şekilde uyan bir çalışanın, markasına duyduğu ilgi ve heyecan sayesinde firmasına sağlam bir itibar ve müşterisinde farkındalık kazandırarak marka performansını artırabileceği söylenebilir.

**H2: Marka vatandaşlık davranışının marka performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H2a: Yardım etme isteğinin marka performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H2b: Markaya duyulan heyecanın marka performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

**H2c: Gelişim eğiliminin marka performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

### 2.2.3. Marka Performansının Finansal Performansa Olan Etkisi

Bir işletme mevcut müşteri portföyünü elinde tutup yeni müşteri ağlarına ulaşım kazanabiliyorsa üstün seviyede tüketici sadakati elde etmiş olmakta ve bu sayede marka performansını artırabilmektedir (Chaudhuri ve Holbrook, 2001). Yüksek marka performansı ise işletmenin pazar payını artırmasını ve marka değerini yükselterek ürününü daha yukarıdan fiyatlandırmasını sağlamaktadır.

Yüksek marka değeri tüketicinin bir ürün için daha fazla ücret ödemesini teşvik etmekte ve algısal olarak ilgili firmayı ve ürünlerini daha fazla savunmasını sağlayıp marka performansını artırmaktadır (Beverland, 2005). Marka değeri tüketicinin sadece yüksek fiyata razı olmasını değil aynı zamanda satın aldığı ürünü başkalarına tavsiye etmesini ve bir sonraki sefer aynı markanın ürünlerine öncelik verip tercih etmesini sağlamaktadır. Bir işletmenin bu seviyeye ulaşabilmesi için çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluğa sahip bireyler olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir. Bu sayede işletmenin kurumsal itibarı ve endüstriyel marka değeri olumlu etkilenmektedir (Lai ve diğerleri, 2010). Marka itibarı tüketicinin gözünde kazanılması uzun süren bir kavram olup önemli bir hata nedeniyle bu süreçte başa dönelebilmektedir. Bu bağlamda Mudambi ve diğerleri (1997) marka değerinin performans bileşenlerinin ürün, dağıtım hizmetleri, destek hizmetleri ve işletmenin kendisi olduğunu belirtmektedir. Otel misafirleri üzerinde yapılan bir araştırmaya göre ise, yüksek marka değerine sahip otellerin marka performansının da yüksek olduğu ve sonuç olarak daha fazla doluluk oranını daha yüksek fiyatlarla elde ettikleri görülmektedir (Prasad ve Dev, 2000). Tüketici üründen ne kadar memnun kalırsa fiyat-değer ilişkisinin farkına varmakta ve bir diğer alışverişte tekrar gelip aynı markayı tercih etmektedir. Prasad ve Dev (2000) aynı zamanda marka performansının ürün hakkındaki genel memnuniyet, tüketicinin iade etme niyeti, fiyat-değer algısı, marka farkındalığı ve marka tercihi ile ölçülebileceğini önermektedir.

Marka performansını olumlu yönde etkileyen bir diğer unsur ise yenileşim olarak bilinmektedir. Yenileşim her ne kadar beraberinde bir maliyet getirirse de organizasyona hareketlilik getirip işletmenin daha rekabetçi olmasını sağlamaktadır. Weerawardena ve diğerleri (2006) ürün ve süreçsel yenileşimin bir işletmenin marka performansını artırdığını belirtmektedir. Ürünlerin yenileşimli pazarlama stratejileri ile birleştirilmesi sonucu işletmeler etkin ve farklılaştırılmış tüketici değer önerileri geliştirebilmekte ve bu da büyüyen bir pazar payı, yukarıdan fiyatlandırma ile sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda pazarın tepkilerine yanıt

vermek yerine yenileşimli çözüm önerileri ile marka performansını yönetebilmek, işletmedeki yenileşim kültürünün bir ürünüdür (Carrillat ve diğerleri, 2004).

Bir işletmenin gelir gider dengesi, karlılığı ve pazar payı her ne kadar ülkelerin ekonomik durumu, ticari ilişkileri, iç ve dış politikaları gibi çevresel unsurlardan etkilense de, kendi tasarruf ve iştirakları sayesinde çeşitli stratejiler geliştirip finansal durumuna yön verip kendisinin belirleme şansı bulunmaktadır. Örneğin marka itibarını oluşturmak ya da korumak bir öncelik olabilmekte ve bu sayede rekabet avantajı elde edilebilmektedir. Marka itibarı işletmeler için el değiştirmeyen ve rakiplerin kolayca etkisiz hale getiremeyeceği bir yatırım aracı olarak kabul edilmektedir (Hunt ve Morgan, 1995; Kotha ve diğerleri, 2001). Marka itibarının marka performansı üzerinde etkisi olduğundan bu rekabet avantajı finansal performansı da olumlu yönde etkilemektedir (Hunt ve Morgan, 1995). Chaudhuri ve Holbrook (2001) tarafından yapılan deneysel çalışmada marka sadakati ile pazar payı arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Chaudhuri (2002), marka itibarı ile satış rakamları ve pazar payı arasında bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu sayede farkındalık yaratmış bir işletme, tüketicileri daha kolay biçimde kendine çekebilme ve satış yapabilmektedir.

Marka sadakati olan müşteriler sayesinde işletmenin yeni müşteri çekmek için katlanacağı maliyetler daha düşük olabilmektedir. Ayrıca kuvvetli bir marka itibarına ve marka kimliğine sahip olan işletmeler yüksek marka performansı sayesinde ürün fiyatlarını yukarıdan konumlandırarak hem daha fazla gelir, hem de daha çok kar elde edebilmektedirler. Markayı koruyan ve başkalarına tavsiye eden bir müşteri portföyüne sahip olmak da satış gelirlerini artıracığından marka performansı ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olabileceğine işaret etmektedir. İşletmenin müşteri memnuniyet seviyesini yükseltmesinin, daha fazla müşterinin çekilmesini sağlayıp satış gelirlerini artıracığı tahmin edilmektedir. Tüm bu etkiler sayesinde doluluk oranı artan bir otel ya da havayolu şirketinin, satış adedi artan bir otomobil firmasının ya da kullanıcı sayısı artan bir telefon operatörünün satış gelirlerinde büyüme, pazar payında ve kârlılığında artış olur. Bu bağlamda marka imajı, farkındalığı, sadakati ve marka itibarı gibi unsurlara sahip marka performansının işletmenin finansal performansını etkilemesi beklenir.

**H3: Marka performansının işletmenin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.**

## BÖLÜM III

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve ANALİZLER

#### 3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı marka yönelimi, marka vatandaşlık davranışı ve marka performansı arasındaki ilişkiyi ve marka performansının finansal performans üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu anlamda kuramsal bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir.

Marka yönelimi pazarı yönlendiren ve çalışanların marka bilinciyle çalışıp tüketiciye marka değer ve vaadlerini aktardığı stratejik bir yaklaşım olarak bilinmektedir. Pazar yönelimi ise pazarın işletmeyi yönlendirdiği ve işletmenin tüm kararlarını tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik aldığı bir yaklaşım olarak bilinmektedir. Türkiye`de sağlık sektöründe faaliyet gösteren üretici ya da mümessil konumundaki işletmelerde de benzer durumlar gözlenmektedir. Yerel üretici olan ya da üreticilere kaynak sağlayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaklaşımı pazar yönelimi izlenimi verirken yabancı sermayeli işletmelerin kendi değer ve standartlarını tüketicilerini kazanmak üzere kullanarak marka yönelimi modelini uyguladıkları görülmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmeler şirket kültürü, kurum içi değerler gibi unsurları kullanarak müşterilerine her zaman için daha iyi, güvenli ve kaliteli ürünler sunabilmek için bir yarış içerisindedir.

Tıbbi cihaz sektörü müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin kurulduğu, ürün ve hizmet anlayışının marka-tüketici bağlantısını önemli ölçüde etkilediği geniş bir sektördür. Türkiye`de özellikle son yıllarda sağlık alanında yapılan yatırımlar ve devlet politikaları bu sektörün daha da genişlemesine ve sahadaki ihtiyaçların görülebilmesi için bu alandaki istihdamın artmasını sağlamıştır. Artan istihdam, sağlık kurum ve kuruluşlarına mal ve hizmet sağlayacak marka anlayışına sahip, nitelikli çalışanlara olan ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Pazarda müşteri konumunda olan kamu ve özel sağlık kuruluşları olduğundan kurumsal marka kimliğine ve çalıştığı markayı seven, savunan ve destekleyen işgörenlere sahip işletmeler başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu nedenle çalışmanın uygulama alanı olarak sağlık sektörü tercih edilmiştir. Bu araştırma Türkiye`de tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ne kadar marka yönelimli olduğunu ve bu sayede çalışanlarının

ne ölçüde marka vatandaşlığı sergilediğini; sonuç olarak da işletme performansının bunlardan hangi ölçüde etkilendiğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda araştırmanın sonucuna göre firma yöneticilerinin dikkatini marka yöneliminin faydalarına çekmek ve marka vatandaşlık davranışının performansa olan etkisinin altını çizmek hedeflenmektedir. Bu çalışma marka değer ve vaadlerini ön planda tutan marka yönelimi, marka vatandaşlık davranışı ve işletme performansı unsurlarından marka performansı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evrenini Türkiye’de, tıbbi cihaz sektöründe faaliyet gösteren tüm firmaların çalışanları oluşturmaktadır. Bu işletmelerde farklı yaş, cinsiyet, işyeri deneyimi ve sektörel deneyime sahip işgörenler bulunmaktadır. Aynı zamanda bu işletmeler farklı büyüklükte olup şirket türü olarak da çeşitlilik arz etmektedir. Bu nedenle örneklemin seçimine demografik farklılıklar ve işletme büyüklüğü ve türü bakımında herhangi bir sınır konmamıştır. Türkiye’nin en büyük illeri olan İstanbul, Ankara ve İzmir’de bulunan yerli ve yabancı sermayeli tıbbi cihaz üretici ve mümessillerinin merkez ve şube ofislerinde, farklı bölüm ve pozisyonlarda çalışan işgörenler, kolayda örneklem yoluyla seçilmiştir ve bu sayede örneklemin heterojen bir yapıya sahip olması amaçlanmıştır.

Araştırma için gereken tüm birincil veriler, anket uygulaması ile toplanmıştır. Toplam 230 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu formlardan 11 adedi geçersiz kabul edilip çalışma dışı bırakıldığından, toplam 219 adet anket formu analiz için değerlendirmeye alınarak araştırma yürütülmüştür. Karasar (2008) yapılan bilimsel araştırmalarda 200 adet yanıtlanmış anket verisinin kabul edilebilir ölçüde olduğunu belirtmektedir.

### **3.3. Anket Formunun Hazırlanışı ve Kapsamı**

Bu çalışmada uygulanan anket, dört bölümden oluşmaktadır. Uygulama yöntemi olarak hem internet tabanlı bir anket sitesi kullanılmış hem de kişilere elden dağıtılarak anket yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin İngilizce olması nedeniyle tüm sorular önce Türkçeye çevrilip sonrasında İstanbul Üniversitesi Yabancı Diller Bölümü öğretim görevlileri

tarafından tekrar ingilizceye çevrilmiştir. Bu sayede karşılaştırma yapılabilecek ölçeklerin türkçe tercümesinin doğruluğu test edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde katılımcıdan çalıştığı firmayı marka yönelimi açısından değerlendirmesi istenmiştir. İkinci bölümde katılımcının marka vatandaşlık davranışı ölçülmüştür. Üçüncü bölümde katılımcıdan işyerinin marka performansını ve finansal performansını değerlendirmesi istenmiştir. Son bölümde ise cinsiyet, yaş gibi çalışanların demografik özelliklerini ve firmanın yapısını belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

İlk bölümde yer alan marka yönelimini ölçmek için Baumüller ve Baumgarth (2008) tarafından yapılan çalışmadaki sekiz maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ankete katılacak kişilerin özel sektör çalışanları olduğu düşünüldüğünde daha sahaya yönelik ve bireysel ifadelerin olduğu ve her düzeyde çalışanın yanıtlayabileceği sorular içermesi nedeniyle bu ölçek tercih edilmiştir. Maddelere katılım derecesi 5'li Likert ile ölçülmüştür. Katılımcılardan maddeleri "1" Kesinlikle katılmıyorum ve "5" Kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Marka vatandaşlık davranışı, Burmann ve diğerleri (2009) tarafından geliştirilen üç boyutlu ölçek ile ölçülmüştür. Marka vatandaşlık davranışı için Burmann ve Zeplin (2005) tarafından geliştirilen yedi alt boyutlu ölçek, 2009 yılında doğrulayıcı faktör analizi sonrası "yardım etme isteği", "markaya duyulan heyecan" ve "gelişim eğilimi" olmak üzere üç alt boyuta indirilmiştir. Yeniden düzenlenen bu üç alt boyutlu ölçek, yerel ve küresel kıstasların çoğunu karşılamaktadır. Ölçekteki maddeler 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılardan ilgili maddeleri "1" Kesinlikle katılmıyorum ve "5" Kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Marka performansı Wong ve Merrilees (2008) ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Beş maddeden oluşan ölçek için 7'li Likert kullanılmıştır. Katılımcılardan ilgili maddeleri "1" Kesinlikle katılmıyorum ve "7" Kesinlikle katılıyorum arasında değerlendirmeleri istenmiştir.

Finansal performans için yine Wong ve Merrilees (2008)'in çalışmasında bulunan ölçekten faydalanılmıştır. Dört maddeden oluşan ölçek için 7'li Likert kullanılmıştır. İlgili maddelerin "1" Çok azaldı ve "7" Çok arttı arasında yanıtlanması istenmiştir.



Anketin son bölümünde katılımcıların demografik özellikleri ile firmanın yapısıyla ilgili sorular yer almaktadır. Firmanın yapısıyla ilgili olarak türü, büyüklüğü ve yaşı gibi bilgiler de istenmiştir. Firma büyüklüğünü ölçebilmek için Hirvonen ve diğerleri (2013, s. 631) 'nin de çalışmasında kullandığı ve Avrupa Komisyonu'nun tanımladığı, çalışan sayısının sorulduğu ölçek kullanılmıştır. Tüm bu değişkenler kategorik biçimde katılımcıya sorulmuştur.

### **3.4. Anket Formunun Uygulanması**

Anket formunun katılımcılara ulaştırılması için birkaç yol izlenmiştir. Uzak noktalardaki katılımcıların anketi doldurabilmesi ve anket verilerinin analiz sistemine girişini kolaylaştırmak için internet tabanlı bir platformdan faydalanılmıştır. Anket soruları platforma yüklenip ardından katılımcılara bağlantı adresi gönderilmiştir. Toplanan verilerin tümü veritabanına kaydedilmiştir. Aynı zamanda anketler basılı olarak katılımcılara verilip sonrasında yanıtlar toplanmıştır. Toplanan yanıtlar daha sonra veritabanına girilmiştir.

### **3.5. Bulgular ve Analizler**

Anketlerin uygulanması ile toplanan veriler SPSS programına girilmiştir ve 219 adet katılımcının yanıtlarından oluşan bir veri seti oluşturulmuştur. İlk adım olarak araştırmanın ölçüm modeli test edilmiştir. Ölçüm modelinde doğrulayıcı faktör analizleri ve ayırt edici geçerlilik analizleri yapılmıştır. Sonrasında SPSS AMOS yazılımı kullanılarak araştırma modelindeki etkileri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

#### **3.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Araştırma anketinde, varsayılan modelde yer alan değişkenleri ölçmek için literatürde yer alan çeşitli ölçeklerden faydalanılmıştır. Altı farklı değişken için toplam 31 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların dışında katılımcılara bazı demografik özellikleri, deneyimleri ve çalıştıkları işyerleri ile ilgili bazı sorular yöneltilmiştir. Anket çalışmasını cevaplayan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sıklık ve yüzde değerleri Tablo 3.1'de yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Değişkenler</b>	<b>Sınıflar</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yaş</b>	20-29	48	21.9
	30-39	116	53.0
	40-49	46	21.0
	50-59	9	4.1
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	76	34.7
	Erkek	143	65.3
<b>İşyeri Deneyimi</b>	0-6	127	58.0
	7-12	58	26.5
	13-18	20	9.1
	19-24	12	5.5
	25-30	1	.5
	31 Yıl ve üzeri	1	.5
<b>Sektörel Deneyim</b>	0-6	72	32.9
	7-12	80	36.5
	13-18	39	17.8
	19-24	22	10.0
	25-30	5	2.3
	31 Yıl ve üzeri	1	.5
<b>Firma Türü</b>	Ulusal (Yerli)	73	33.3
	Uluslararası (Yabancı/Yabancı Ortaklı)	146	66.7
<b>Firma Büyüklüğü</b>	10 kişiden az	38	17.4
	10 - 49	38	17.4
	50 - 249	47	21.5
	250 ve üzeri	96	43.8
<b>Firma Yaşı</b>	0-4 Yıl	16	7.3
	5-9 Yıl	15	6.8
	10-14 Yıl	28	12.8
	15 Yıl ve üzeri	160	73.1

Anket çalışması toplam 219 kişiye uygulanmıştır. Çalışmada 76 kadın, 143 erkek yer almıştır. Ankete katılanlar 20-59 yaş aralığındadır ve %53'ü 30-39 yaş aralığındadır. Çalışanların %58'i altı yıldan daha az süredir aynı şirkette çalışmakta olup sadece bir kişi 25 yıldan fazla aynı şirkette çalışmaktadır. Sektörde çalıştığı yıl değişkenine bakıldığında %36.5 oranla "7-12 yıl" sınıfı en yüksek oranı vermektedir. Bu oranı %32.9 oranla "0-6 yıl" sınıfı takip etmektedir. 25 yıl ve üzeri çalışanlar ankete katılanların %2.3'ünü oluşturmaktadır. Şirketlerin %66.7'sini uluslararası (Yabancı/Yabancı Ortaklı) şirketler oluşturmaktadır. Firma büyüklüğü 250 kişi ve üzeri olan şirketlerin oranı %43.8'dir. Firma yaşı 15 Yıl ve üzeri olanların oranı ise %73.1'dir.

### 3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada birden fazla bağımsız (açıklayıcı) değişkenle ilişkili birden fazla bağımlı (açıklanan) değişkenin bulunması ve tüm modelin bir bütün olarak aynı süreçte test edilmesi gerektiğinden “Yapısal Eşitlik Modeli” kullanılmıştır. Ancak bu analizin gerekliliğinin sınanması için öncelikle boyutlar arasındaki ilişkiler incelenmelidir. Ayrıca geçerlilik ve güvenilirlik testleri, doğrulayıcı faktör analizi yapılmalıdır.

Çalışmanın araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu sayede ölçeklerin ve ait oldukları boyutların açıklama oranları incelenmiştir. İlk olarak tüm boyutların Cronbach’s Alpha değerleri ve faktör açıklama yüzdeleri kontrol edilmiştir. Tüm boyutlar için güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları Tablo 3.2’te yer almaktadır.

**Tablo 3.2. Açıklayıcı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Betimleyici İstatistikler**

Boyut	Cronbach’s Alpha	Ortalama	Standart Sapma
Marka Yönelimi (MY)	0.91	4.22	0.79
Yardım Etme İsteği (YEİ)	0.67	4.67	0.52
Markaya Duyulan Heyecan (MDH)	0.65	4.55	0.56
Gelişim Eğilimi (GE)	0.77	4.47	0.62
Marka performansı (MPerf)	0.90	5.55	1.16
Finansal Performans (Fperf)	0.93	4.26	1.32

**MY** = Marka Yönelimi

Marka Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları:

**YEİ** = Yardım Etme İsteği

**MDH** = Markaya Duyulan Heyecan

**GE** = Gelişim Eğilimi

**Mperf** = Marka Performansı

**Fperf** = Finansal Performans

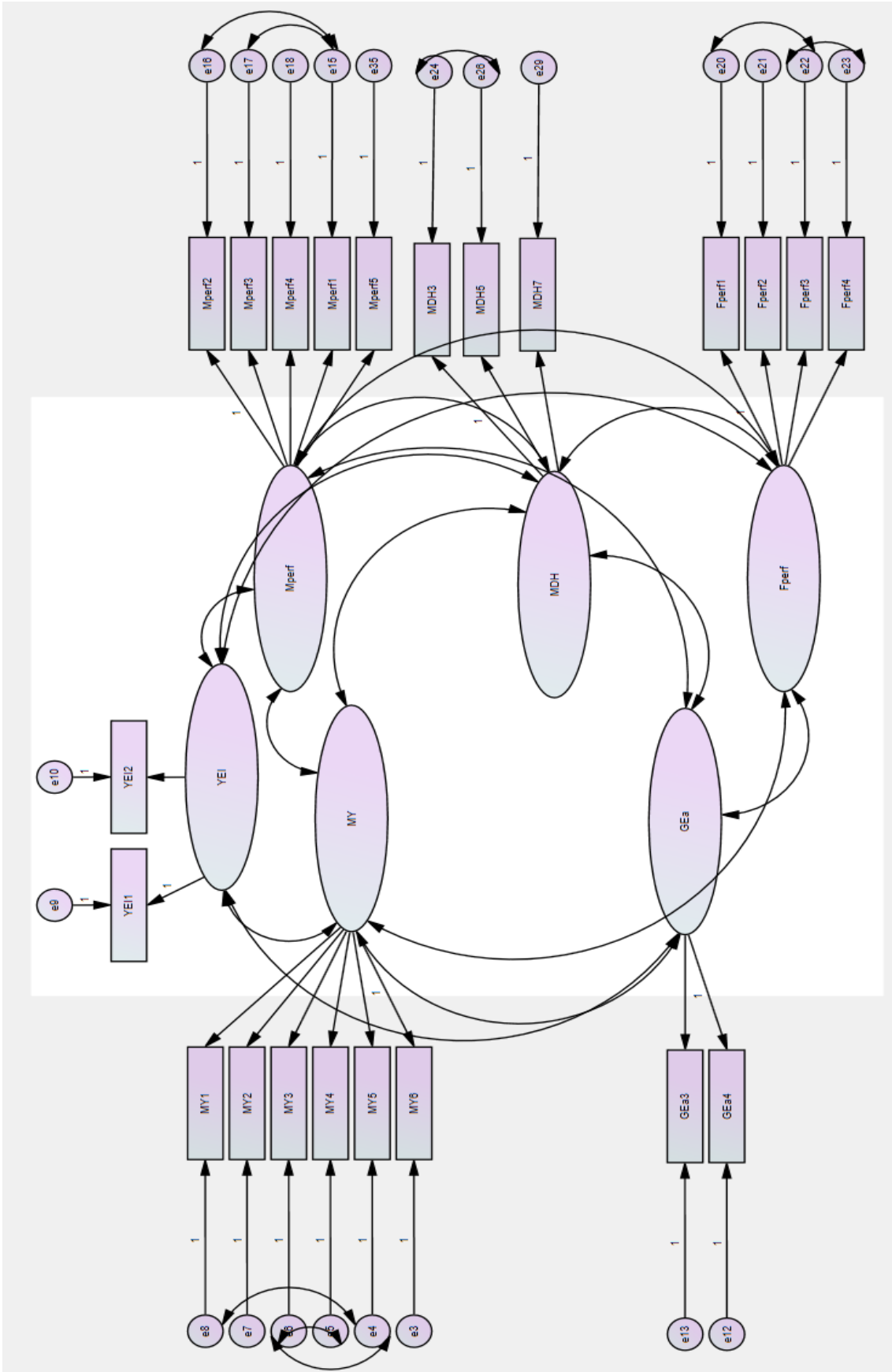
Tablo 3.2’ye göre Cronbach’s Alpha değerinin YEİ ve MDH alt boyutları için referans değer olan 0,70’e çok yakın olduğu, kalan tüm değişkenlerin 0,70’ten yüksek olduğu görülmektedir (Vavra ve Günay, 1999). Faktör analizi sonucunda YEİ’nin % 67,

MDH`ın % 65 ve GE`nin % 77 oranında açıklanabildiği görülmektedir. Faktör yükü .40`ın altında olan ve güvenilirliği düşüren bazı maddeler çalışma dışında bırakılmıştır.

Araştırmanın ölçüm modelinin tamamlanabilmesi için güvenilirlik analizlerinden sonra geçerlilik analizleri de incelenmiştir. Bu amaçla araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin detaylı sunumu Şekil 3.1`de yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Araştırma modelinin doğrulayıcı faktör analizinin uyum indeksleri ise Tablo 3.3'te yer almaktadır.

**Tablo 3.3. Araştırma Modeli için Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Özeti**

Uyum Ölçüsü	Ölçüm Modeli Sonucu	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Kaynak
Serbestlik Derecesi(sd)	186		
Ki-kare	344,944		
<b>Mutlak Uyum İndeksleri</b>			
RMSEA	0,063	0.05 ≤ RMSEA ≤ 0.08	(Hair ve diğerleri, 2006)
Normalize Ki-Kare	1,855	$(c^2/sd) ≤ 3$	(Hair ve diğerleri, 2006)
<b>Artan Uyum İndeksleri</b>			
Normalize Uyum İndeksi(NFI)	0,898	0.9 ≤ NFI ≤ 0.95	(Hair ve diğerleri, 2006)
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,950	0.9 ≤ CFI ≤ 0.95	(Hair ve diğerleri, 2006)
Fazlalık Uyum İndeksi (IFI)	0,950	0.9 ≤ IFI ≤ 0.95	(Hair ve diğerleri, 2006)
Tucker-Levis İndeksi (TLI)	0,938	0.9 ≤ TLI ≤ 0.95	(Hair ve diğerleri, 2006)

Tablo 3.3'te sunulan ölçüm değerlerine göre “RMSEA”, “Normalize Ki-Kare” ve “Artan Uyum İndeksleri” ölçütlerine göre araştırma modeli için ölçüm modeli kabul edilebilir ölçüdedir.

Değişkenler arasındaki ilişki miktarları Tablo 3.4'de yer almaktadır.

**Tablo 3.4. Örtük Değişkenler Arası İlişki / Korelasyon Değerleri**

	MY	GE	YEİ	MDH	Mperf	Fperf
Marka Yönelimi	<b>.64</b>					
Gelişim Eğilimi	.46**	<b>.51</b>				
Yardım Etme İsteği	.39**	.63**	<b>.62</b>			
Markaya Duyulan Heyecan	.53**	.67**	.63	<b>.40</b>		
Marka Performansı	.55**	.29**	.34	.36**	<b>.61</b>	
Finansal Performans	.25**	.15*	.04	.10	.51**	<b>.75</b>

\*\*0.01 için anlamlı

\*0.05 için anlamlı

Korelasyon değerlerine bakıldığında MY ile marka vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. MY ile GE arasındaki % 46`lık, MY ile YEİ arasındaki %39`luk ve MY ile MDH arasındaki % 53`lük ilişki 0.01 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca MY ile Mperf arasındaki % 55`lik, MY ile Fperf arasındaki % 25`lik ilişkinin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. GE ile Fperf arasında ilişki ( $r=0.15$ ) 0.05`de anlamlıdır. YEİ ile MDH ( $r=0.63$ ), YEİ ile Mperf ( $r=0.34$ ) ve YEİ ile Fperf ( $r=0.04$ ) arasındaki ilişki ise anlamlı değildir. Ayrıca MDH ile Fperf arasındaki % 10`luk ilişki anlamlı çıkmamıştır. Bu ilişkiler dışında diğer tüm ilişkiler anlamlıdır.

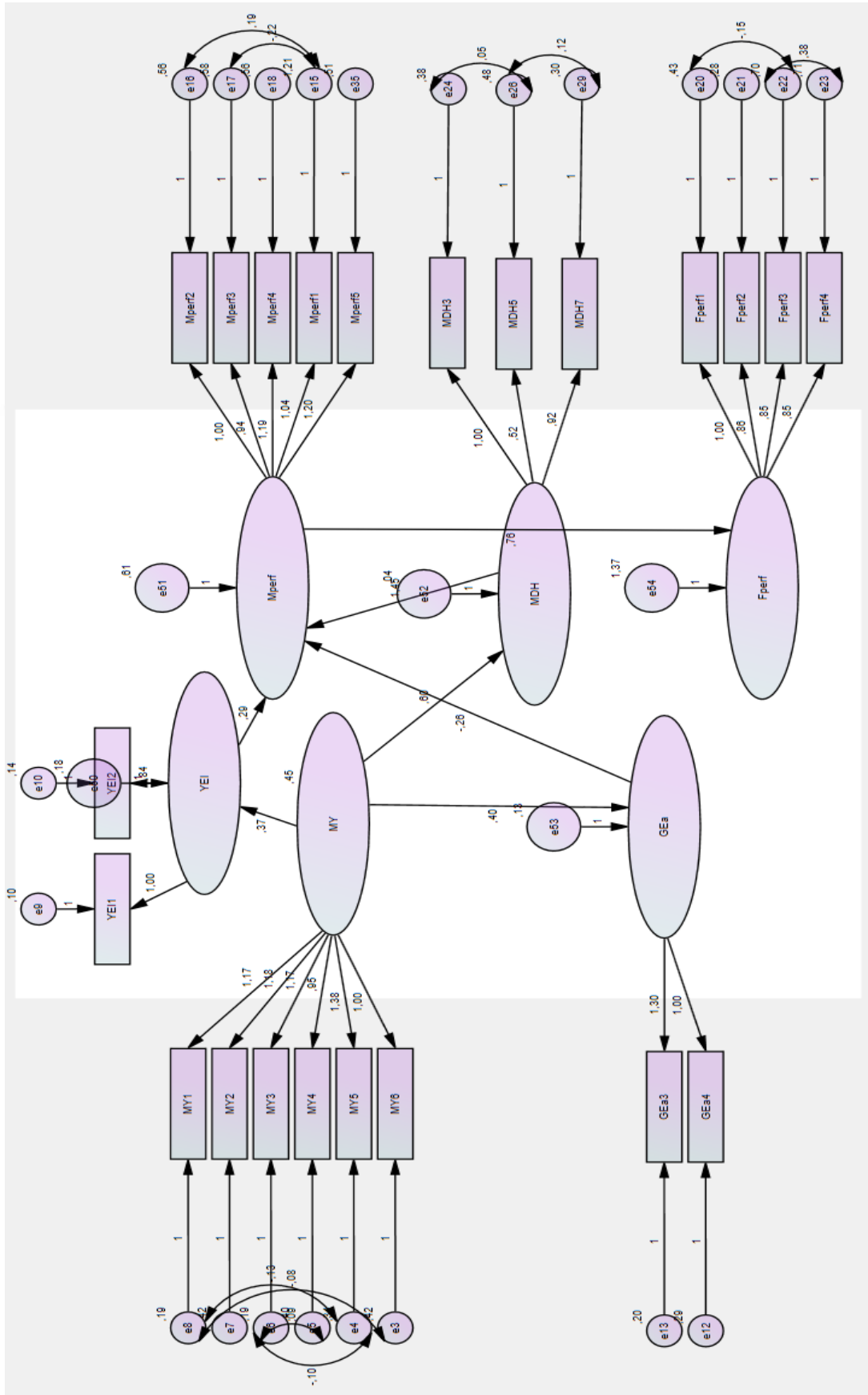
Araştırma modelindeki ölçeklerde bulunan maddelerin faktör yükleri 0.50`nin üzerinde bulunmuştur. Her bir faktör yükü ideal değerinin 0.70 veya üzeri iken en az 0.50 olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2006). Yapısal eşitlik modellerinde örtük bir değişkeni temsil eden maddeler arasındaki yaklaşmanın ölçüsünün bir özeti olan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin de hesaplanması gerekir (Hair ve diğerleri, 2006). Bunun için faktör yükleri kullanılarak ayırım geçerlilik analizi yapıp Tablo 3.4`teki diyagonal sütunda yer alan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerine ulaşılmıştır. Yapı geçerliliği için AVE değerlerinin 0.50`den yukarı olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). MDH (AVE=.40) dışında tüm değişkenlerin AVE değerleri 0.50`nin üzerindedir.

Yapılan bu analizler sonucunda araştırma modelinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri tamamlanmış olup ölçüm modelinin kabul edilebilir olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada birden fazla bağımsız (açıklayıcı) değişkenle ilişkili birden fazla bağımlı (açıklanan) değişkenin bulunması ve bu değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisinin bulunması için “yapısal eşitlik modeli” kullanılacaktır.

### **3.5.3. Yapısal Eşitlik Modeli**

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonrası ikinci adım olarak değişkenlerin etkilerini inceleme üzere yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Araştırma modelinde belirtilen tüm hipotezler bu yöntem ile test edilip sonuçları incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli SPSS Amos yazılımı kullanılarak uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizinin sonuçları Şekil 3.2`de yer almaktadır.

Şekil 3.2. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları





Ayrıca yapısal eşitlik modeli analizinin uyum indeksleri Tablo 3.5`te bulunmaktadır.

**Tablo 3.5. Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Uyum Özeti**

Serbestlik Derecesi	Ki-kare	NFI	IFI	TLI	CFI	$\chi^2/sd$	RMSEA
192	525,207	0,85	0,90	0,88	0,90	2,735	0,089

Gerçekleşen uyum indeksleri, normalize Ki-Kare ve RMSEA değeri kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2016). Boyutlar arası etkilerin incelendiği yapısal eşitlik modeline ilişkin hipotez test sonuçları birçok ilişki için anlamlı çıkmıştır. Marka yönelimin marka vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Marka yöneliminin alt boyut düzeyinde incelendiğinde, marka vatandaşlık davranışının “Yardım Etme İsteği” ( $\beta = 0,369, p < 0,01$ ), “Markaya Duyulan Heyecan” ( $\beta = 0,599, p < 0,01$ ) ve “Gelişim Eğilimi” ( $\beta = 0,402, p < 0,01$ ) alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. H1a, H1b, H1c hipotezleri desteklenmiştir. Ayrıca marka vatandaşlık davranışının “Yardım Etme İsteği” ( $\beta = 0,285, p = 0,090$ ) ve “Gelişim Eğilimi” ( $\beta = -0,264, p = 0,230$ ) alt boyutlarının marka performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlenmiştir. H2a ve H2c hipotezleri desteklenmemiştir. Ancak “Markaya Duyulan Heyecan” ( $\beta = 1,452, p < 0,01$ ) alt boyutunun marka performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla H2b hipotezi desteklenmiştir. Diğer yandan marka performansının ( $\beta = 0,764, p < 0,01$ ) finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bu sonuçla birlikte H3 hipotezi desteklenmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, günümüzde daha fazla tüketiciyi kendine çekmeyi ve mevcut müşterileri elde tutmayı hedefleyen işletmelerin tercih ettiği marka yöneliminin, marka vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve marka vatandaşlık davranışının marka performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca marka performansının bir diğer kurumsal performans ölçütü olan finansal performans üzerindeki etkisi de incelenmiştir.

Marka yönelimi, çalışanların markayı benimsemesini, sahiplenmesini ve korumasını sağlayan bir işletme stratejisidir. Çalışmanın sonuçlarına göre marka yöneliminin marka vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışanın marka kimliği ve marka vaadi bilincine sahip olması, marka değerlerini yaşıyor olması müşterilerle çalışırken iş tanımının dışında gönüllü davranışlar göstermesini sağlamaktadır. Marka yönelimi yüksek olan işletmeler pazarlama faaliyetlerini sadece tanıtım ve tutundurma amaçlı değil, aynı zamanda markayı geliştirmek ve güçlendirmek için de kullanmaktadır. Marka yönelimli organizasyonlarda markanın geliştirilmesi sadece çalışanların ve pazarlama birimlerinin değil, üst yönetimin de sorumluluğundadır. Dolayısıyla marka yönelimli işletmelerde örgütün her katmanı marka bilinciyle çalıştığı için bu durum çalışanlarda markaya yardım etme, ilgi ve heyecan duyma ile markayı geliştirme eğilimi yaratmaktadır. Çalışmanın sonuçları Burmann ve diğerleri (2009), marka yöneliminin marka vatandaşlığına yol açan markaya destek olma davranışına bilişsel bir zemin hazırladığı söylemini destekler niteliktedir. Ayrıca, marka yöneliminin şehirde yaşayan insanlarda marka bağlılığı aracılığı ile marka vatandaşlık davranışı geliştirdiğini gösteren çalışmanın (Ahn ve diğerleri, 2016) bulgularıyla uyumludur. Marka yöneliminin örgütün tüm katmanları tarafından uygulanması gerektiği için markanın gelişimi ile yakından ilgilenen yöneticilerin de marka vatandaşlık davranışı gösterdikleri düşünülebilir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanlar marka yönelimi sayesinde çalıştıkları markanın aslında değerli bir varlık ve stratejik kaynak olduğunu bildiklerinden, markanın itibarını korumak için gayret gösteriyor ve karar alırken markaya olan etkisini göz önünde bulunduruyor olabilirler. Bu çalışmaya göre, marka yönelimi sayesinde çalışanlar gönüllü olarak müşterilere marka hakkında bilgi verme, sorunlarına çözüm bulma, marka itibarını koruma, kural ve süreçlere uyma, yapıcı önerilerde bulunma, işe yeni başlayanlara marka kimliğini aktarma gibi davranışlar göstermektedirler.

Marka vatandaşlık davranışının sadece “Markaya Duyulan Heyecan” alt boyutu marka performansını etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanın karar alırken markaya olan etkisini düşünmesi, marka itibarını korumak istemesi, müşterilerde oluşan yanlış anlaşılmaları gidermeye çalışması ve marka hakkında müşterilere olumlu bilgi ve tavsiyeler vermesinin marka performansını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Ancak “Yardım Etme İsteği” ve “Gelişim Eğilimi” alt boyutlarının marka performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır. Burmann ve diğerleri (2009) markayı temsil eden çalışanların markanın tüketiciye ulaştırılmasında önemli bir rolü olduğundan, hem müşterilerle sürekli irtibatta olan, hem de arka kademede olan çalışanların, marka vatandaşlık davranışı göstermeleri durumunda marka performansının olumlu etkilenebileceğini ifade etmektedir. Aynı zamanda marka vatandaşlık davranışının, marka performansına çok yakın bir kavram olan marka gücünü; yani markanın ne ölçüde farklılaşma ve müşteri tercihi yarattığını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Burmann ve diğerleri 2009). Marka performansı kişinin algısına bağlı olarak değişebilmektedir. Tıbbi cihaz sektöründe mevcut dönemde işletmelerin pazarda istenen marka imajını yaratamamış olması, ekonomik koşulların elverişli olmaması sonucu müşteri tarafında kuvvetli bir marka sadakati ve farkındalığının olmaması, çalışanlar tarafından olumsuz algılanıp marka vatandaşlık davranışının sadece bir alt boyutunun marka performansı üzerindeki etkisinin anlamlı çıkmasına neden olmuş olabilir. Sektör özelinde marka vatandaşlık davranışının yüksek oluşunun markaların reklam ve promosyonlarına, itibarına ve diğer pazarlama faaliyetlerine doğrudan etkisi olmayabilir. Aynı zamanda çalışanların algısı, şu anı ve yakın tarihi hatırlayacak düzeyde olduğundan elimizdeki marka performans verileri güncel ve yaklaşık bir yıllık bir dönemi kapsıyor olabilir. Bu nedenle marka vatandaşlık davranışının işletmenin marka performansı üzerindeki etkisinin kısa vadede anlamlı sonuç üretmediği düşünülebilir.

Çalışmanın diğer sonuçlarına göre marka performansının finansal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bulunan sonuç yazındaki diğer çalışmalarla uyumludur. Luxton ve diğerleri (2015) tarafından yöneticiler üzerinde yapılan çalışmanın bulgularına göre marka performansının finansal performansa etkisinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Chaudhuri ve Holbrook (2001), marka performansının bir unsuru olan marka sadakati ile işletmenin pazar payı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada, marka performansının bir alt unsuru olan marka itibarı ile satış oranları ve pazar payı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir (Chaudhuri, 2002).

Dolayısıyla işletmelerin yarattıkları farkındalık ile müşterileri kendilerine çekmekte başarılı oldukları ve bu sayede satışlarını ve pazar paylarını artırdıkları söylenebilir. Ayrıca bu işletmelerin olumlu marka imajı ve sağlam itibarları sayesinde hedef müşteri sayılarını ve bu sayede finansal performanslarını arttırabilirler.. Bir markaya sadık olan müşteriler doğal olarak o işletmenin yeni müşterilere ulaşma maliyetlerini azaltıp kârlılığı olumlu yönde etkiler (Wong ve Merrilees, 2008).

Bu çalışmanın güncel bir kavram olan marka yönelimi ile marka vatandaşlık davranışı ve işletme performansı ilişkisi açısından birkaç önemli teorik katkısı bulunmaktadır. Bu araştırma marka yönelimi kavramının marka vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisini tespit etmesi açısından öncül çalışmalardan biri olma özelliği taşımaktadır. Çalışma aynı zamanda Türkiye’de faaliyet gösteren belli bir sektöre ait işletmelerde marka yöneliminin ve marka vatandaşlık davranışının ölçülmesi açısından da önem taşımaktadır. Yazında marka yönelimi ile çeşitli davranışsal kavramlar ve performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi ele alan birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada marka vatandaşlık davranışı boyutu da ele alınarak marka yöneliminin etkilerine dair yeni bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda marka performansı ve finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır. Marka vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarıyla marka performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ancak “Markaya Duyulan Heyecan” alt boyutu ile marka performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların marka itibarını korumak için mücadele etmesi, markayla ilgili olumlu haberleri müşteriler ile paylaşması, markayla ilgili kural ve süreçlere uyması gibi davranışları ile marka performansı arasında anlamlı ilişki bulunması teorik olarak önem arz etmektedir.

Araştırmanın tıbbi cihaz sektörü ve işletmeler açısından birkaç yönetsel çıkarımı ve katkısı bulunmaktadır. Sağlık sektörü Türkiye’de yüksek oranda yatırım teşviği alan, kamu özel işbirlikleri ile sürekli büyüyen ve birçok insana da istihdam alanı sağlayan önemli bir iş alanıdır. Tıbbi cihaz işletmeleri küçük ya da büyük fark etmeden ürettikleri, ithal edip dağıtımını yaptıkları ya da ihraç ettikleri ürünlerle pazarda kendilerine yer bulmak için sürekli rekabet içerisindeyler. Her ne kadar ürünler arasında birçok yönden farklılıklar olsa da perakende sektörünün aksine müşteri sayısı ve dolayısıyla fırsatlar sınırlı miktardadır. Sınırlı sayıdaki müşterilerle yakın ilişki kurmak, hem mevcut müşterileri elde tutmak hem

de yenilerini elde etmek için oldukça önemlidir. Rekabetin bu kadar yoğun olduğu böyle bir pazarda yöneticilerin ürün odaklı yaklaşım yerine markalaşmayı ön planda tutup örgütün tamamını bu konuda yetiştirmeleri gerekmektedir. Müşteri sadakat seviyesi düşük olan işletmelerin ürün odaklı yaklaşımdan kurumsal markalaşmaya geçiş yapıp çalışanlarını farklılaşma stratejisinin ve sürdürülebilir rekabet avantajının bir parçası olarak görmeleri gerektiği belirtilmektedir (Donnelly ve Scaff, 2013; Kitchen ve Daly, 2002). Bu çalışma ile tıbbi cihaz sektöründe yer alan firmaların da büyük oranda marka yönelimini tercih ettikleri görülmüştür. Bu durumun da çalışanlarda marka kimliği, marka vaadi ve marka değeri hakkında farkındalık yarattığı ve bu sayede çalışanların markaya yardım etme, ilgi ve heyecan duyma ve gelişimine katkıda bulunmalarını sağladığı söylenebilir. Diğer yandan müşterilere yoğun bir şekilde hizmet eden çeşitli katmanlarda çok sayıda çalışan olduğundan bu çalışanların marka vatandaşlık davranışı göstermeleri için şirketin marka kimliği, marka vaadi ve marka değerleri hakkında gerekli yönlendirmeleri yapması gerekmektedir. Markanın desteklenmesi için sadece pazarlama birimi değil yönetim dahil organizasyonun tüm kademelerinin bütünsel bir yaklaşım içinde olmaları gerekmektedir. Sadece müşterilerle temas halinde olan çalışanlar değil diğer birimlerde çalışanların da markaya dair sorumluluk sahibi olmaları gerekmektedir. Bu noktada birimler arası dengenin doğru kurulması önemlidir (Kohli ve Jaworski, 1990). Aynı zamanda markalaşmaya yatırım yapılması da sürece önemli katkı sağlar. Leek ve Christodoulides (2011) işletmeler arası iş yapan bazı firmaların finansal sonuçlarından emin olmadıkları için markalarına yatırım yapmaktan çekindiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmaya konu olan işletmelerin marka performansını artıracak faaliyetlerde bulunması finansal performansta da başarıyı getirecektir. Tıbbi cihaz sektöründe marka yönelimi sayesinde mevcut ve gelecek rakip tehditlerine karşı işletmenin hayatta kalma olasılığının arttığı söylenebilir (Kotler ve Pfoertsch, 2007). Tıbbi cihaz sektörü işletmeden işletmeye iş yapma modeline sahip olduğundan bu tür pazarların artık her zamankinden daha zor ve acımasız olduğu ve bu nedenle marka yöneliminin bir hayatta kalma yöntemi olabileceği belirtilmektedir (Aarikka-Stenroos ve Makkonen, 2014). Yöneticilerin çalışanlarının markaya olan yakınlıklarını artırmaları ve onlara markanın stratejik bir varlık olduğunu anlatmaları gerekmektedir. Bu sayede marka kimliğine, marka vaadine ve marka değerlerine sahip olan çalışanlar markaya ilgi ve heyecan duyarak markayı destekleyici ve geliştirici davranışlar göstereceklerdir. Bu amaçla yöneticilerin çalışanları yetkilendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca çalışmanın bulguları, tıbbi cihaz sektöründeki işletmelerin kuvvetli marka farkındalığı, marka sadakati

ve sağlam marka itibarı sayesinde gelirlerin, pazar payının ve kârlılığın olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtı anket katılımcı sayısının tüm çabalara rağmen artırılmamış olmasıdır. Anketlerin elektronik ortamlarda yanıtlanma oranı oldukça düşük düzeyde kalmıştır. Bazı işletmeler anket sorularının işletmelerin pazarlama faaliyetleri hakkında dahili bilgiler içerdiği endişesi ile ankete katılmayı kabul etmemiştir. Kısıtlardan biri de finansal performansın çalışan gözünden algılandığı şekilde ölçülmesidir.

Çalışmanın daha da iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için araştırmada kullanılan modellerin farklı sektörlerde ve daha geniş örneklerde denenmesi faydalı olacaktır. Ayrıca performans ölçümlerinin işletmelerden alınan gerçek pazar verileri ve finansal verilerle belirlenmesi modeli daha nesnel hale getirebilir. Marka vatandaşlık davranışı içsel marka yönetiminin çıktılarından sadece biri olduğundan, bu çalışma marka anlayışı, marka bağlılığı gibi diğer kavramlar ile daha da zenginleştirilebilir. Mevcut araştırma modeli işletme yaşı, büyüklüğü ve çalışan deneyiminden bağımsız bir şekilde test edilmiştir. Bu değişkenlerin düzenleyici etkisi de çalışmaya dahil edilip mevcut etkiler daha kapsamlı bir biçimde incelenebilir. Bu çalışma işletmeden işletmeye olan tıbbi cihaz sektörü üzerine olduğundan, benzer bir çalışma işletmeden tüketiciye olacak şekilde tekrarlanabilir. Ayrıca pazar yönelimi ve marka yönelimi kavramları arasındaki çekişme de bazı araştırma fırsatlarını beraberinde getirmektedir. Urde ve diğerleri (2013) tarafından yapılan marka ve pazar yönelimi melez yaklaşım araştırmasına göre yalın ve melez yönelim modellerinin marka vatandaşlık davranışı ve işletme performansına olan etkileri de incelenebilir. Ayrıca model kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için de yeniden test edilerek genellenebilirliği artırılabilir. Farklı sektörlerin yanı sıra aynı işletme içindeki farklı iş birimlerinin marka yönelim seviyelerinin ve performans üzerindeki etkilerinin belirlenmesi pazarda faaliyet gösteren işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Aaker, D. 1996. Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity. *In: New York: The Free Press.*
- Aaker, D. A., ve Shansby, J. G. 1982. Positioning your product. *Business horizons*, 25(3), 56-62.
- Aarikka-Stenroos, L., ve Sakari Makkonen, H. 2014. Industrial buyers' use of references, word-of-mouth and reputation in complex buying situation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 29(4), 344-352.
- Agarwal, S., Krishna Erramilli, M., ve Dev, C. S. 2003. Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of services marketing*, 17(1), 68-82.
- Ahmad, N., ve Iqbal, N. 2013. The impact of market orientation and brand orientation on strengthening brand performance: An insight from the beverage industry of Pakistan. *International review of management and business research*, 2(1), 128-132.
- Ahn, Y.-j., Hyun, S. S., ve Kim, I. 2016. City residents' perception of MICE city brand orientation and their brand citizenship behavior: A case study of Busan, South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), 328-353.
- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., ve Neslin, S. A. 2003. Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of marketing*, 67(4), 1-17.
- Albert, S., Ashforth, B. E., ve Dutton, J. E. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Aldas-Manzano, J., Küster, I., ve Vila, N. 2005. Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437-452.
- Ambler, T. 1992. *Need-to-know Marketing: An Accessible AZ Guide: Century Business.*
- Anderson, E. W., Fornell, C., ve Lehmann, D. R. 1994. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *the Journal of Marketing*, 53-66.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., ve Hossain, M. 2016. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of brand management*, 23(6), 612-630.
- Atuahene-Gima, K. 1996. Market orientation and innovation. *Journal of Business Research*, 35(2), 93-103.
- Baker, T. L., Rapp, A., Meyer, T., ve Mullins, R. 2014. The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors, and performance. *Journal of the academy of marketing science*, 42(6), 642-657.
- Balmer, J. M. 2013. Corporate brand orientation: What is it? What of it? *Journal of brand management*, 20(9), 723-741.
- Balmer, J. M., ve Soenen, G. B. 1999. The acid test of corporate identity management™. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 69-92.
- Baumgarth, C. 2009. Brand orientation of museums: Model and empirical results. *International Journal of Arts Management*, 30-45.
- Baumgarth, C. 2010. "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of marketing*, 44(5), 653-671.
- Baumgarth, C., ve Schmidt, M. 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- Baumüller, N., ve Baumgarth, C. 2008. Markentransfers in leistungsfremde Kategorien—Eine managementorientierte Evaluierung von unternehmensinternen Einflussfaktoren auf den Transfererfolg. *In Impulse für die Markenforschung und Markenführung* (87-106).
- Baxter, J., Kerr, G., ve Clarke, R. J. 2013. Brand orientation and the voices from within. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 1079-1098.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., ve Abratt, R. 2004. Brand equity in the business-to-business market. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 371-380.

- Bennett, P. D. 1995. Dictionary of marketing terms . *Chicago: American Marketing Association*. 1988.
- Bennett, R., ve Sargeant, A. 2005. The nonprofit marketing landscape: guest editors' introduction to a special section. *Journal of Business Research*, 58(6), 797-805.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., ve Burke, M. C. 1976. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., ve Meuter, M. L. 2001. A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29.
- Beverland, M. 2005. Creating value for channel partners: the Cervena case. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 20(3), 127-135.
- Beverland, M. 2006. The 'real thing': Branding authenticity in the luxury wine trade. *Journal of Business Research*, 59(2), 251-258.
- Beverland, M., Napoli, J., ve Lindgreen, A. 2007. Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082-1093.
- Beverland, M., Napoli, J., ve Yakimova, R. 2007. Branding the business marketing offer: exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 394-399.
- Bhat, S., ve Reddy, S. K. 1998. Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of consumer marketing*, 15(1), 32-43.
- Brewer, B. 2007. Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549-556.
- Bridson, K., ve Evans, J. 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Bridson, K., Evans, J., Mavondo, F., ve Minkiewicz, J. 2013. Retail brand orientation, positional advantage and organisational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), 245-264.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., ve Riley, N. 2009. Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397.
- Burmann, C., ve König, V. 2011. Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of brand management*, 18(6), 374-393.
- Burmann, C., Schaefer, K., ve Maloney, P. 2008. Industry image: Its impact on the brand image of potential employees. *Journal of brand management*, 15(3), 157-176.
- Burmann, C., ve Zeplin, S. 2005. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., ve Riley, N. 2009. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of brand management*, 16(4), 264-284.
- Byrne, B. M. 2016. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*: Routledge.
- Cable, D. M., ve Graham, M. E. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929-947.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., ve Jaramillo, F. 2004. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., ve Locander, W. B. 2004. Market-driving organizations: a framework. *Academy of Marketing Science Review*, 5(1), 1-14.
- Caruana, A., Ramaseshan, B., ve Ewing, M. T. 1999. Market orientation and performance in the public sector: The role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12(3), 59-79.
- Casidy, R. 2013a. How great thy brand: the impact of church branding on perceived benefits. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 18(3), 231-239.
- Casidy, R. 2013b. The role of brand orientation in the higher education sector: a student-perceived paradigm. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 803-820.



- Casidy, R. 2014. Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: Evidence from the higher education sector. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 26(2), 142-161.
- Chang, A., Chiang, H.-H., ve Han, T.-S. 2012. A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of marketing*, 46(5), 626-662.
- Chaudhuri, A. 2002. How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 33-43.
- Chaudhuri, A., ve Holbrook, M. B. 2001. The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, M.-C., Cheng, S.-J., ve Hwang, Y. 2005. An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 159-176.
- Chiang, H.-H., Chang, A., Han, T.-S., ve Mcconville, D. 2013. Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behaviour: Multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 39(1), 55-80.
- Coleman, D., de Chernatony, L., ve Christodoulides, G. 2011. B2B service brand identity: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1063-1071.
- Da Silveira, C., Lages, C., ve Simões, C. 2013. Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.
- Dahlqvist, U., ve Melin, F. 2010. *Varumärken i offentlig tjänst: Liber*.
- Day, G. S., ve Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1-20.
- De Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 157-179.
- De Chernatony, L. 2010. *From brand vision to brand evaluation*: Routledge.
- De Chernatony, L., ve Riley, F. D. O. 1997. The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts' perspectives. *Journal of strategic marketing*, 5(2), 89-104.
- De Chernatony, L., ve Riley, F. D. O. 1999. Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192.
- De Chernatony, L., ve Segal-Horn, S. 2001. Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of marketing management*, 17(7-8), 645-669.
- De Chernatony, L., ve Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., ve Webster Jr, F. E. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *the Journal of Marketing*, 23-37.
- Diamantopoulos, A., ve Hart, S. 1993. Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski's framework. *Journal of strategic marketing*, 1(2), 93-121.
- Dichter, E. 1985. What's in an image. *Journal of consumer marketing*, 2(1), 75-81.
- Dobni, D., ve Zinkhan, G. M. 1990. In search of brand image: A foundation analysis. *ACR North American Advances*.
- Donnelly, C., ve Scaff, R. 2013. Who are the Millennial shoppers? And what do they really want? *Accenture Outlook*, 2, 1-7.
- Drucker, P. 2009. If you can't measure it, you can't manage it. *MarketCulture Blog*, 2015.
- Erdem, T., ve Swait, J. 1998. Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erkmen, E., ve Hancer, M. 2015. Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Evans, J., Bridson, K., ve Rentschler, R. 2012. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of marketing*, 46(11/12), 1457-1475.
- Ewing, M. T., ve Napoli, J. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853.

- Fairfield, P. M., Sweeney, R. J., ve Yohn, T. L. 1996. Accounting classification and the predictive content of earnings. *Accounting Review*, 337-355.
- Fama, E. F., ve French, K. R. 1993. Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of financial economics*, 33(1), 3-56.
- Fornell, C. 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *the Journal of Marketing*, 6-21.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Foster, C., Punjaisri, K., ve Cheng, R. 2011. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding-an empirical study.
- Gautam, T., Van Dick, R., ve Wagner, U. 2004. Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.
- Gehani, R. 2001. Enhancing Brand Equity And Reputational Capital With Enterprise-Wide Complementary Innovations. *Marketing Management Journal*, 11(1).
- Glynn, M. S. 2012. Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. *Journal of Business Research*, 65(5), 666-675.
- Graham, J. W. 1991. An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Gray, B. J. 2006. Benchmarking services branding practices. *Journal of marketing management*, 22(7-8), 717-758.
- Greenley, G. E. 1995. Forms of market orientation in UK companies. *Journal of Management Studies*, 32(1), 47-66.
- Grinstein, A. 2008. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Gromark, J., ve Melin, F. 2011. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- Gromark, J., ve Melin, F. 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 1099-1123.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., ve Tatham, R. L. 2006. Multivariate data analysis (Vol. 6). **In: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.**
- Han, J. K., Kim, N., ve Srivastava, R. K. 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *the Journal of Marketing*, 30-45.
- Hankinson, G. 2004. Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of vacation marketing*, 10(2), 109-121.
- Hankinson, G. 2012. The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of marketing management*, 28(7-8), 974-999.
- Hankinson, P. 2000. Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), 207-219.
- Hankinson, P. 2001a. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.
- Hankinson, P. 2001b. Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product ve Brand Management*, 10(6), 346-360.
- Hankinson, P. 2002. The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International journal of nonprofit and voluntary sector marketing*, 7(1), 30-44.
- Harris, F., ve De Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., ve Herrmann, A. 2007. Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of product and brand Management*, 16(5), 310-320.

- Herrbach, O., ve Mignonac, K. 2004. How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Higgins, E. T. 1987. Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3), 319.
- Hirvonen, S., ve Laukkanen, T. 2014. Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., ve Reijonen, H. 2013. The brand orientation-performance relationship: An examination of moderation effects. *Journal of brand management*, 20(8), 623-641.
- Hirvonen, S., Laukkanen, T., ve Salo, J. 2016. Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(4), 472-487.
- Homburg, C., ve Pflesser, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hood, D., ve Henderson, K. 2005. Branding in the United Kingdom public library service. *New Library World*, 106(1/2), 16-28.
- Huang, Y.-T., ve Tsai, Y.-T. 2013. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of marketing*, 47(11/12), 2020-2041.
- Hunt, S. D., ve Morgan, R. M. 1995. The comparative advantage theory of competition. *the Journal of Marketing*, 1-15.
- Hurley, R. F., ve Hult, G. T. M. 1998. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *the Journal of Marketing*, 42-54.
- Hutton, J. G. 1997. A study of brand equity in an organizational-buying context. *Journal of product and brand Management*, 6(6), 428-439.
- Ind, N. 2007. *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*: Kogan Page Publishers.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., ve Sahay, A. 2000. Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54.
- Johnson, M. D., Morgeson, F. P., ve Hekman, D. R. 2012. Cognitive and affective identification: Exploring the links between different forms of social identification and personality with work attitudes and behavior. *Journal of organizational Behavior*, 33(8), 1142-1167.
- Kapferer, J.-N. 2012. *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*: Kogan page publishers.
- Kapferer, J. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term 4th edition (New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity)*. In: Kogan Page.
- Karasar, N. 2008. *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar-İlkeler-Teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M., Avci, T., ve Tekinkus, M. 2005. Measuring marketing culture: A study of frontline employees in Turkish hotels. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 18(1), 33-47.
- Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L., ve Lehmann, D. R. 2006. Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.
- Keller, K. L., Parameswaran, M., ve Jacob, I. 2011. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*: Pearson Education India.
- King, C., ve Grace, D. 2010. Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of marketing*, 44(7/8), 938-971.
- King, C., So, K. K. F., ve Grace, D. 2013. The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180.
- King, S. 1991. Brand building in the 1990s. *Journal of consumer marketing*, 8(4), 43-52.
- Kitchen, P. J., ve Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: an international journal*, 7(1), 46-53.

- Knox, S., ve Bickerton, D. 2003. The six conventions of corporate branding. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 998-1016.
- Kohli, A. K., ve Jaworski, B. J. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *the Journal of Marketing*, 1-18.
- Kotha, S., Rajgopal, S., ve Rindova, V. 2001. Reputation building and performance: An empirical analysis of the top-50 pure internet firms. *European Management Journal*, 19(6), 571-586.
- Kotler, P., ve Pfoertsch, W. 2007. Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 357-362.
- Kumar, N., Scheer, L., ve Kotler, P. 2000. From market driven to market driving. *European management journal*, 18(2), 129-142.
- Lai, C.-S., Chiu, C.-J., Yang, C.-F., ve Pai, D.-C. 2010. The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of business ethics*, 95(3), 457-469.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., ve Pasanen, M. 2013. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, 30(6), 510-535.
- Lee, C., ve Wen-Jung, C. 2005. The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. *International Journal of Management*, 22(4), 661.
- Lee, Z. 2013. Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 1124-1142.
- Leek, S., ve Christodoulides, G. 2011. A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837.
- Leek, S., ve Christodoulides, G. 2012. A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.
- Leitch, S., ve Richardson, N. 2003. Corporate branding in the new economy. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1065-1079.
- Lourenção, M. T. d. A., ve Giraldi, J. d. M. E. 2017. Development of an identity model for sector brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 21(3).
- Louro, M. J., ve Cunha, P. V. 2001. Brand management paradigms. *Journal of marketing management*, 17(7-8), 849-875.
- Luxton, S., Reid, M., ve Mavondo, F. 2015. Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37-46.
- M'zungu, S. D., Merrilees, B., ve Miller, D. 2010. Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of brand management*, 17(8), 605-617.
- Mael, F., ve Ashforth, B. E. 1992. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- McEnally, M., ve De Chernatony, L. 1999. The evolving nature of branding: Consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 2(1), 1-16.
- Merrilees, B. 2005. Radical brand evolution: a case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210.
- Mikic Little, M., ve Dean, A. M. 2006. Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 460-476.
- Mindrut, S., Manolica, A., ve Roman, C. T. 2015. Building brands identity. *Procedia Economics and Finance*, 20, 393-403.
- Mosley, R. W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of brand management*, 15(2), 123-134.

- Mudambi, S. M., Doyle, P., ve Wong, V. 1997. An exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26(5), 433-446.
- Mulyanegara, R. C. 2011. The role of brand orientation in church participation: An empirical examination. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 23(3), 226-247.
- Nandan, S. 2005. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), 264-278.
- Narver, J. C., ve Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *the Journal of Marketing*, 20-35.
- Nedergaard, N., ve Gyrd-Jones, R. 2013. Sustainable brand-based innovation: The role of corporate brands in driving sustainable innovation. *Journal of brand management*, 20(9), 762-778.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International journal of operations and production management*, 19(2), 205-228.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., ve Kumar, A. 2002Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of marketing*, 66(4), 25-39.
- Nouri, B. A., Mousavi, M. M., ve Soltani, M. 2016. Internal branding, brand citizenship behavior and customer satisfaction: An empirical study (case study: Keshavarzi Bank of Ardabil). *International Business and Management*, 13(3), 1-11.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J., ve Ewing, M. T. 2015. The impact of franchisor support, brand commitment, brand citizenship behavior, and franchisee experience on franchisee-perceived brand image. *Journal of Business Research*, 68(9), 1886-1894.
- O'Cass, A., ve Voola, R. 2011. Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource-based view of the political party. *Journal of marketing management*, 27(5-6), 627-645.
- O'Reilly, C. A., ve Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Organ, D. W. 1988. OCB: The good soldier syndrome. In: Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., ve MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *the Journal of Marketing*, 135-145.
- Piehler, R. 2018. Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of brand management*, 25(3), 217-234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., ve Xiong, L. 2016. The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of marketing*, 50(9/10), 1575-1601.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Poricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R., ve Bendixen, M. 2014. Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(5), 745-752.
- Prasad, K., ve Dev, C. S. 2000. Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., ve Wilson, A. 2009. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., ve Wilson, A. 2011. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., ve Wilson, A. 2017. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. In *Advances in Corporate Branding* (pp. 91-108): Springer.
- Punjaisri, K., Wilson, A., ve Evanschitzky, H. 2008. Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer–brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.

- Raju, P., Lonial, S. C., ve Gupta, Y. P. 1995. Market orientation and performance in the hospital industry. *Marketing Health Services*, 15(4), 34.
- Reid, M. 2002. Building strong brands through the management of integrated marketing communications. *International Journal of Wine Marketing*, 14(3), 37-52.
- Reid, M., Luxton, S., ve Mavondo, F. 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of advertising*, 34(4), 11-23.
- Rentschler, R., Bridson, K., ve Evans, J. 2011. Portrait of a star: National Gallery of Victoria. *International journal of arts management*, 13(2), 59-73.
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., ve Díaz-Martín, A. M. 2013. The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., ve Gunalan, S. 2001. A conceptual study on brand valuation. *Journal of product and brand Management*, 10(4), 243-256.
- Shaari, H., Salleh, S. M., ve Hussin, Z. 2012. Relationship Between Brand Knowledge And Brand Rewards, And Employees'brand Citizenship Behavior: The Mediating Roles Of Brand Commitment. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335.
- Shaari, H., Salleh, S. M., ve Hussin, Z. 2015. Employee Brand Citizenship Behavior: Front-Liner Versus Backstage Employee's Perspective. *IJMS*, 22(1), 23-32.
- Simoos, C., ve Dibb, S. 2001. Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., ve Sabol, B. 2002. Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., ve Mandel, N. 2013. Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of marketing*, 77(6), 108-123.
- Skålén, P. 2004. New public management reform and the construction of organizational identities. *International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 251-263.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. 1996. Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of market-focused management*, 1(2), 159-174.
- Solomon, M. R. 1983. The role of products as social stimuli: A symbolic interactionism perspective. *Journal of Consumer research*, 10(3), 319-329.
- Storbacka, K., Strandvik, T., ve Grönroos, C. 1994. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. *International journal of service industry management*, 5(5), 21-38.
- Styles, C. 1998. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 12-36.
- Tajfel, H. 2010. *Social identity and intergroup relations*: Cambridge University Press.
- Tarnovskaya, V. 2007. *The mechanism of market driving with a corporate brand: the case of a global retailer*: Lund Business Press Lund.
- Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbright, L., ve Khan, S. 1999. The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of marketing management*, 15(8), 819-835.
- Tsang, N. K., Lee, L. Y., ve Li, F. X. 2011. An examination of the relationship between employee perception and hotel brand equity. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28(5), 481-497.
- Uçanok, B., ve Karabatı, S. 2013. The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24(1), 89-129.
- Urde, M. 1994. Brand orientation—a strategy for survival. *Journal of consumer marketing*, 11(3), 18-32.
- Urde, M. 1997. Märkesorientering [Brand Orientation]. *Lund: Lund University Press (PhD dissertation)*.

- Urde, M. 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Urde, M. 2003. Core value-based corporate brand building. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Urde, M., Baumgarth, C., ve Merrilees, B. 2013. Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Urde, M., ve Greyser, S. A. 2016. The corporate brand identity and reputation matrix—The case of the nobel prize. *Journal of Brand management*, 23(1), 89-117.
- Urde, M., ve Koch, C. 2014. Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product and Brand Management*, 23(7), 478-490.
- Vallaster, C., ve De Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of marketing management*, 21(1-2), 181-203.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., ve Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Varadarajan, P. R., ve Jayachandran, S. 1999. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 120-143.
- Vavra, T. G., ve Günay, G. 1999. *Müşteri tatmini ölçümlerinizi geliştirmenin yolları: Müşteri tatmini ölçüm programları oluşturma, uygulama, inceleme ve raporlama rehberi*: Kalder.
- Vázquez, R., Santos, M. L., ve Alvarez, L. I. 2001. Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 69-90.
- Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A., ve Hingley, M. 2007. The importance of brand in the industrial purchase decision: a case study of the UK tractor market. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 383-393.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., ve Julian, C. 2006. Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37-45.
- Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G. K., Wecking, C., ve Moltzen, K. 2006. Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20(1), 60-83.
- Wong, H. Y., ve Merrilees, B. 2007. Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.
- Wood, L. 2000. Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, 38(9), 662-669.
- Xie, L.-S., Peng, J.-M., ve Huan, T.-C. 2014. Crafting and testing a central precept in service-dominant logic: Hotel employees' brand-citizenship behavior and customers' brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 1-8.
- Xiong, L., King, C., ve Piehler, R. 2013. "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.
- Yin Wong, H., ve Merrilees, B. 2007. Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Yin Wong, H., ve Merrilees, B. 2008. The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product and Brand Management*, 17(6), 372-383.
- Zampetakis, L. A., ve Moustakis, V. 2007. Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing: Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 413-433.

## EKLER

### EK-1. Çalışmada Kullanılan Anket

<b>Marka Yönelimi</b>	Kesinlikle katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle katılıyorum 5
1- Firmamızda, markamızın neyi temsil ettiğini biliriz; marka kimliği iyi bir biçimde tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
2- Tüm pazarlama faaliyetlerimizi, markamızı geliştirmek için kullanırız.	1	2	3	4	5
3- Markamızın değerli bir stratejik kaynak olduğunu biliriz.	1	2	3	4	5
4- Marka değeri, firmamız için bir kontrol aracıdır.	1	2	3	4	5
5- Firmamızda, ürün, marka, ve/veya pazarlama müdürleri yetkin ve yeteneklidir.	1	2	3	4	5
6- Markamızın gelişimi, firmamızda sadece küçük bir grubun sorumluluğunda değil, aynı zamanda üst yönetimin de görevidir.	1	2	3	4	5
7- Tüm iş kararları markamız üzerindeki etkisine göre değerlendirilir.	1	2	3	4	5
8- Çalışanlarımızın büyük bir çoğunluğu, marka değerlerimizi anlamakta ve yaşamaktadırlar.	1	2	3	4	5
<b>Marka Vatandaşlık Davranışı</b>	Kesinlikle katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kararsızım 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle katılıyorum 5
1- Müşterilerin firmamızı iyi tanımaları için onlara yardımcı olmak isterim.	1	2	3	4	5
2- Firmamızdan kaynaklı sorunların çözümü için müşterilere yardımcı olmak isterim.	1	2	3	4	5
3- Gerektiğinde, kendi alanım dışında markamızla ilgili görevlerde sorumluluk almak isterim.	1	2	3	4	5
4- Markamızla ilgili kurallara gönüllü olarak uyarım.	1	2	3	4	5
5- Markamızla ilgili işimi ciddiye alırım ve nadiren hata yaparım.	1	2	3	4	5
6- Karar alırken markamıza olan etkisini göz önünde bulundururum.	1	2	3	4	5
7- Firmamızın marka itibarını korumak için mücadele ederim.	1	2	3	4	5
8- Markamız hakkındaki olumlu haberleri müşterilerle paylaşmak isterim.	1	2	3	4	5
9- Müşterilerin firmamız hakkındaki yanlış anlamalarını gidermeye çalışırım.	1	2	3	4	5
10- Markamızı müşterilere tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
11- Genellikle firmamızın marka yönetimini iyileştirecek yapıcı önerilerde bulunurum.	1	2	3	4	5
12- Genellikle firmamız hakkında bilgileri kendi başıma öğrenirim.	1	2	3	4	5
13- Firmamız hakkındaki müşteri geribildirimlerini genellikle firmayla paylaşırım.	1	2	3	4	5
14- Marka kimliğimizin, değişen pazar ihtiyaçlarına adaptasyonuna yardımcı olmaya istekliyimdir.	1	2	3	4	5



<b>Marka Performansı</b>	Kesinlikle katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Kısmen katılmıyorum 3	Kararsızım 4	Kısmen katılıyorum 5	Katılıyorum 6	Kesinlikle katılıyorum 7
1- Reklamlarımız pazarda istenen marka imajını yaratmıştır.	1	2	3	4	5	6	7
2- Firmamız hedef pazarda kuvvetli bir marka farkındalığı oluşturmuştur.	1	2	3	4	5	6	7
3- Firmamızın sağlam bir itibarı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5	6	7
4- Marka pazarlamamızdan oldukça memnunuz.	1	2	3	4	5	6	7
5- Firmamız, müşteri tarafında kuvvetli bir marka sadakati oluşturmuştur.	1	2	3	4	5	6	7
<b>Finansal Performans</b>	Çok azaldı 1	Azaldı 2	Kısmen Azaldı 3	Kararsızım 4	Kısmen Arttı 5	Arttı 6	Çok arttı 7
1- Satışlarımızın son 12 aydaki büyüme oranı.	1	2	3	4	5	6	7
2- Firmamızın son 12 aydaki pazar payı.	1	2	3	4	5	6	7
3- Firmamızın son 12 aydaki karlılığı.	1	2	3	4	5	6	7
4- Firmamızın son 12 aydaki genel finansal performansı.	1	2	3	4	5	6	7