

PAZARLAMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK METOD
GELİŞTİRİLMESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ

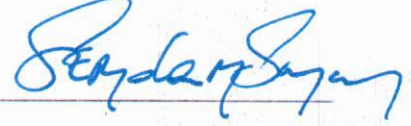
ANIL EMRE KİPER

İŞLETME

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZİRAN 2017

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi için gereken tüm koşulları yerine getirdiğini onaylarım.



Prof. Dr. Serdar SAYAN
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

Bu çalışmayı okuduğumu ve çalışmanın kapsam ve içerik olarak Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda bir Yüksek Lisans tezi olabilecek yeterlilikte olduğuna kanaat getirdiğimi onaylıyorum.

Tez Danışmanı

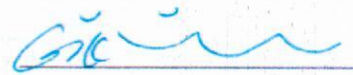
Doç. Dr. Berna TARI KASNAKOĞLU
(TOBB ETÜ, İşletme)



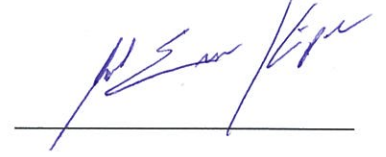
Tez Jürisi Üyeleri

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR
(Başkent Üniversitesi, İşletme)

Yrd. Doç. Dr. Zeynep Güldem ÖKEM
(TOBB ETÜ, Uluslararası Girişimcilik)



Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.



Anıl Emre KİPER

ÖZ

PAZARLAMA PERFORMANSININ ÖLÇÜMLENMESİNE YÖNELİK METOD GELİŞTİRİLMESİ

KİPER, Anıl Emre

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı Doç. Dr. Berna TARI KASNAKOĞLU

Bu çalışmada pazarlama performans ölçümü, geçmiş çalışmaların aksine belirlenen organizasyonlardaki çalışanların gözünden değil tüketicilerin gözünden ele alınmış ve incelenmiştir. Araştırma kapsamında nitel araştırma yöntemlerinden mülakatlar projektif teknik kullanılmadan yapılmıştır. İlk etapta 15 kişiye uygulanan bu mülakatlar neticesinde otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerindeki kritik başarı faktörleri tespit edilmiş ve sonrasında 64 kişiye anket çalışması uygulanmıştır.

Çalışmaların bulguları sektörün kritik başarı faktörlerine odaklı yapılacak çalışmaların organizasyonların marka değerini artıracağını desteklemekle birlikte, ne oranda etkileyeceği sektör ve marka bazında değişiklik göstermektedir.

Kritik başarı faktörü ve marka değeri ilişkisinin yanı sıra ciro/çalışan ve pazar payı değerleri de organizasyonların pazarlama performansı değerlendirmesinde önemli bir içerik olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Pazarlama Performansı, Kritik Başarı Faktörü, Marka Değeri

ABSTRACT

DEVELOPING A METHOD FOR MARKETING PERFORMANCE MEASUREMENT

KİPER, Anıl Emre

Master of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Berna TARI KASNAKOĞLU

In this study, the measurement of marketing performance was examined with the perspective of consumers differently from previous studies done with the perspective of employees. Within the scope of the research, as one of the qualitative research methods, interviews were made without applying projective technique. In the first stage, these interviews were applied to 15 people and critical success factors of the automotive, ready-to-wear, coffee house and airway sectors were determined and then questionnaires were applied to 64 people.

The findings of this study show that efforts focused on the critical success factors of sectors increase brand value of the organizations, however, the rate of this relationship might be different for sectors and organizations.

In addition to the relationship between critical success factors and brand value, results show that revenue/employee and market share are also remarkable components for measurement of marketing performance.

Keywords: Marketing Performance, Critical Success Factors, Brand Value

TEŞEKKÜR

Hayatımın her döneminde olduğu gibi yüksek lisans dönemimde de maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince ihtiyacım olduğunda hem akademik hem bireysel konularda bana destek olan tez danışmanım, değerli hocam Doç. Dr. Berna Tarı Kasnakoğlu'na, eğitim hayatım boyunca bana emeği geçen tüm hocalarıma ve yüksek lisans eğitimim boyunca ihtiyacım olan tüm konularda bana yardımcı olan Senem Üçbudak'a teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

ÖZ	IV
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	X
TABLOLAR LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
BÖLÜM I: GİRİŞ	1
BÖLÜM II: PAZARLAMA PERFORMANSI VE ÖLÇÜMÜ	3
2. 1. Pazarlama Performansı	3
2. 2. Pazarlama Performans Ölçümü	3
BÖLÜM III: MARKA VE MARKA DEĞERİ	7
3. 1. Marka Kavramı	7
3. 2. Marka Değeri Kavramı	8
3. 3. Marka Değeri Yaklaşımları	9
3. 3. a. Marka Değerinin Finansal Yöntemlerle Tespiti	11
3. 3. b. Marka Değerinin Müşteri Temelli Yöntemlerle Tespiti	12
3. 3. c. Marka Değerinin Karma Modellerle Tespiti	13
BÖLÜM IV: KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜ KAVRAMI	14
4. 1. Kritik Başarı Faktörü ve Kapsamı	14
BÖLÜM V: ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	16
5. 1. Veri Toplama Yöntemleri ve Örneklem	16
5. 2. Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Ölçümü	18
5. 3. Marka Değeri Ölçümü	21
5. 4. Kritik Başarı Faktörü ve Marka Değeri Ölçümünde Kullanılan Formüller ..	21

5. 5. İkincil Veri Toplama	27
BÖLÜM VI: ANALİZ VE BULGULAR.....	28
6. 1. Kritik Başarı Faktörleri İncelemesi	28
6. 2. Marka Değeri İncelemesi	30
6. 3. Otomotiv Sektörü Analizi	31
6. 4. Hazır Giyim Sektörü Analizi.....	33
6. 5. Kahve Evi Sektörü Analizi.....	34
6. 6. Hava Yolu Sektörü Analizi	36
6. 7. Diğer Bulgular	36
6. 7. a. Mercedes	37
6. 7. b. BMW	39
6. 7. c. Toyota	40
6. 7. d. Fiat	41
6. 7. e. Beymen	43
6. 7. f. Zara.....	44
6. 7. g. Koton	45
6. 7. h. LCW.....	47
6. 7. i. Starbucks.....	48
6. 7. i. Kahve Dünyası.....	49
6. 7. j. Tchibo	51
6. 7. k. THY	52
6. 7. l. Pegasus	53
6. 8. Sektörel Bazda Genel Bulgular	54
6. 9. Sektörel Matris Değerlendirmesi.....	56
6. 9. a. Otomotiv Sektörü.....	56
6. 9. b. Hazır Giyim Sektörü	57
6. 9. c. Kahve Evi Sektörü	58

6. 9. d. Hava Yolu Sektörü.....	59
6. 10. Tüm Sektörler Genel Değerlendirme	60
6. 11. Faktör Analizi.....	61
6. 11. a. Mercedes	62
6. 11. b. BMW	63
6. 11. c. Toyota	64
6. 11. d. Fiat	65
6. 11. e. Beymen	66
6. 11. f. Zara.....	67
6. 11. g. Koton	68
6. 11. h. LCW.....	69
6. 11. ı. Starbucks.....	70
6. 11. i. Kahve Dünyası.....	70
6. 11. j. Tchibo.....	71
6. 11. k. THY	72
6. 11. l. Pegasus	72
6. 12. Sektörel Bazda Genel Faktör Analizi Değerlendirmesi	73
BÖLÜM VII: SONUÇ	74
Otomotiv Sektörü	74
Hazır Giyim Sektörü	75
Kahve Evi Sektörü.....	76
Hava Yolu Sektörü	77
Kavram Geliştirme ve Teorik Katkı.....	78
Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler	789
KAYNAKÇA.....	82

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

KBF: Kritik Başarı Faktörleri

MSI: Marketing Science Institute

AMA: American Marketing Association



TABLolar LİSTESİ

Tablo 5. 1. Örneklem Cinsiyet Dağılımı	18
Tablo 5. 2. Otomotiv Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması..	19
Tablo 5. 3. Hazır Giyim Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması	19
Tablo 5. 4. Kahve Evi Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması	20
Tablo 5. 5. Hava Yolu Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması	20
Tablo 6. 1. Markaların Kritik Başarı Faktör Puanları.....	28
Tablo 6. 2. Marka Değeri Puanları	30
Tablo 6. 3. Mercedes Model Özeti	37
Tablo 6. 4. Mercedes Varyans Analizi	38
Tablo 6. 5. Mercedes Katsayılar.....	38
Tablo 6. 6. BMW Model Özeti.....	39
Tablo 6. 7. BMW Varyans Analizi.....	39
Tablo 6. 8. BMW Katsayılar	39
Tablo 6. 9. Toyota Model Özeti	40
Tablo 6. 10. Toyota Varyans Analizi	40
Tablo 6. 11. Toyota Katsayılar	41
Tablo 6. 12. Fiat Model Özeti	41
Tablo 6. 13. Fiat Varyans Analizi	42
Tablo 6. 14. Fiat Katsayılar	42
Tablo 6. 15. Beymen Model Özeti	43
Tablo 6. 16. Beymen Varyans Analizi	43
Tablo 6. 17. Beymen Katsayılar	43
Tablo 6. 18. Zara Model Özeti	44
Tablo 6. 19. Zara Varyans Analizi	44
Tablo 6. 20. Zara Katsayılar	45
Tablo 6. 21. Koton Model Özeti.....	45
Tablo 6. 22. Koton Varyans Analizi.....	46
Tablo 6. 23. Koton Katsayılar	46
Tablo 6. 24. LCW Model Özeti.....	47
Tablo 6. 25. LCW Varyans Analizi.....	47
Tablo 6. 26. LCW Katsayılar	47

Tablo 6. 27. Starbucks Model Özeti	48
Tablo 6. 28. Starbucks Varyans Analizi	48
Tablo 6. 29. Starbucks Katsayılar	49
Tablo 6. 30. Kahve Dünyası Model Özeti	49
Tablo 6. 31. Kahve Dünyası Varyans Analizi	50
Tablo 6. 32. Kahve Dünyası Katsayılar	50
Tablo 6. 33. Tchibo Model Özeti	51
Tablo 6. 34. Tchibo Varyans Analizi	51
Tablo 6. 35. Tchibo Katsayılar	51
Tablo 6. 36. THY Model Özeti	52
Tablo 6. 37. THY Varyans Analizi	52
Tablo 6. 38. THY Katsayılar	53
Tablo 6. 39. Pegasus Model Özeti	53
Tablo 6. 40. Pegasus Varyans Analizi	54
Tablo 6. 41. Pegasus Katsayılar	54
Tablo 6. 42. Mercedes Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	62
Tablo 6. 43. BMW Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	63
Tablo 6. 44. Toyota Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	64
Tablo 6. 45. Fiat Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	65
Tablo 6. 46. Beymen Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	66
Tablo 6. 47. Zara Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	67
Tablo 6. 48. Koton Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	68
Tablo 6. 49. LCW Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	69
Tablo 6. 50. Starbucks Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	70
Tablo 6. 51. Kahve Dünyası Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	70
Tablo 6. 52. Tchibo Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	71
Tablo 6. 53. THY Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	72
Tablo 6. 54. Pegasus Dönüştürülmüş Faktör Matrisi	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1. Marka Değeri Yaklaşımları.....	11
Şekil 6.1. Otomotiv Sektörü Matrisi.....	31
Şekil 6.2. Otomotiv Sektörü Grup Matrisi.....	32
Şekil 6.3. Hazır Giyim Sektörü Matrisi.....	33
Şekil 6.4. Kahve Evi Sektörü Matrisi.....	34
Şekil 6.5. Hava Yolu Sektörü Matrisi.....	36



BÖLÜM I

GİRİŞ

Organizasyonların sahip oldukları misyon ve vizyon çerçevesinde belirledikleri stratejik hedeflere ulaşabilmeleri adına uyguladıkları pazarlama çalışmaları oldukça büyük bir öneme sahiptir. Üzerinde çalışılan pazarlama aktivitelerinin istenilen şekilde hayata geçirilmesi kadar bu süreçlerin etkinliğinin değerlendirilmesi de organizasyonlar için bir diğer odak noktası olmalıdır.

Doğru şekilde uygulandığında organizasyonlara pazarlama aktivitelerinin katkısı yer aldıkları pazarda başka kapılar açacak veya okyanus aşırı ülkelerdeki pazarlarda söz sahibi olacak kadar yüksek olabilir. Bu denli büyük bir öneme sahip olan pazarlama aktivitelerinin sonuçlarının da doğru şekilde değerlendirilmesi ve yapılan çalışmaların performans çıktılarının okunabiliyor olması bazılarının oldukça büyük bütçelerle gerçekleştirildiği bu çalışmalar için hayati bir öneme sahiptir.

Pazarlama performansı, firmaların gerçekleştirdiği pazarlama faaliyetlerinin başarısı olarak tanımlanabilir. Ancak bu başarının hangi gösterge yoluyla tartışılabilir hale geleceği tartışma konusudur. Pazarlama performans ölçümü markaların kritik başarı faktörlerindeki başarılarına, marka değerindeki ilerlemeye, pazar payı değişimine veya cirolarına gibi birçok faktöre odaklı olacak şekilde farklı bakış açılarıyla hem akademik çalışmalarda hem de iş dünyasında ele alınmıştır.

Bu çalışmada farklı dinamikleri olabileceğini düşündüğümüz otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolundan oluşan dört sektörde, sektörlerin kendine özgü kritik başarı faktörlerinde belirlenen markaların durumları, firmaların marka değerleri, pazar payları ve ciro/çalışan oranlarını kullanarak bir matris oluşturmayı ve bu tabloyu yorumlamayı amaçladık.

Çalışmaya oluşturulan matriste kullanılan parametrelerin anlatıldığı literatür araştırmasıyla başladık. Bu çalışmanın ana hedeflerinden bir tanesi, pazarlamadaki başarıyı (ya da pazarlama performansını) çerçeveleyen göstergelerin fazlalığı ve karmaşıklığı nedeniyle, bir bakışta anlaşılabilir bir durumu yorumlamaya yardım edecek bir aracın geliştirilmesi idi. Sonrasında uyguladığımız araştırma yöntemi ve

bu kapsamda elde ettiğimiz bulguların hem tablo hem de grafik yoluyla incelemesini yaptık. İnceleme neticesinde her bir sektör için elde ettiğimiz sonuçları anlattık ve kaynakçayı listeledik.

Bu çalışmayla beraber organizasyonların, pazar payı ve ciro/çalışan ilişkisiyle birlikte marka değerinin kritik başarı faktörlerindeki konumlarından ne derece etkilendiğinin ve ne tür çalışmalarla marka değerlerini artıracaklarının ortaya konması markalar açısından faydalı olacaktır.



BÖLÜM II

PAZARLAMA PERFORMANSI VE ÖLÇÜMÜ

2. 1. Pazarlama Performansı

Pazarlama performansı, işletmelerin özellikle son yıllarda üzerinde durduğu bir konudur ve işletmenin kendi performansı olarak da algılanmaktadır. Organizasyonların büyük çoğunluğunda zamanın ve paranın çok az bir kısmı pazarlama aktiviteleri için harcanır. Bunun sebebi şirketin finansal durumunun mali tablolarla takibinin yapılabilmesi olmasına rağmen pazarlama aktivitelerinin etkinlik değerlendirmesinin tatmin edici seviyede yapılamıyor olması olabilir. Dolayısıyla son döneme kadar pazarlama aktiviteleri için bakış açısı mali anlamda gider kalemi seviyesinde kalmıştır demek yanlış olmaz (O’Sullivan ve Abela, 2007).

2. 2. Pazarlama Performans Ölçümü

Pazarlama performans ölçümü, pazarlama aktiviteleriyle işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi olduğu ileri sürülür. Belirli bir periyotta, organizasyonun başarısında o dönemde hayata geçirilen pazarlama aktivitelerinin etkisine odaklanır. Pazarlama performans ölçüm sistemleri firmalarda uygulandığı takdirde pazarlama profesyonellerinin temelde elde edeceği iki sonuç vardır. Bunlardan ilki, yöneticileri tarafından yaptıkları pazarlama aktiviteleri daha fazla dikkat çekecektir. Bunun sebebi ise daha çok özet verilerle gelir-gider odaklı değerlendirme eğilimi olan yöneticilere aşina oldukları dilde verilerin sunuluyor olması olacaktır. Elde edilecek bir diğer sonuç ise kullanılacak pazarlama ölçüm

sistemiyle firmanın performansı önemli derecede yükselecektir (O'Sullivan ve Abela, 2010).

Pazarlama performansı değerlendirme sistemleri ayrıca firmanın pazarlama stratejisine uygun ve bu doğrultuda belirlenen stratejik pazarlama hedeflerini de takip ediyor olması gerekir. Yapılan pazarlama çalışmaları özelindeki ölçümlerin doğruluğu kadar uygulanan sistemlerin organizasyonların stratejik hedefleri doğrultusunda yönlendirici olması da önemlidir. Bu konuda birçok akademik çalışma yapılmıştır fakat var olan pazarlama aktivitelerinin ölçülebilirliği ile ilgili çalışmalarda bu ilişkinin yeteri kadar efektif seviyelerde tutulmadığı görülmektedir. Bu bağlamda organizasyonların yapısına ve hedeflerine uygun şekilde oluşturulmuş pazarlama performans değerlendirme çalışmaları şirketlerin pazarlama aktivitelerine şekil vermeleri ve sonrasında sürecin kontrolü ile beraber yapılması gereken iyileştirmelerin tespiti anlamında kritik bir öneme sahiptir (Lamberti ve Noci, 2010).

Literatürde pazarlama performansı ölçüm sistemleriyle ilgili birçok yaklaşım mevcuttur. Bu sistemlerle ilgili ilk teoriler maliyet merkezli şirket harcamalarının değerlendirilmesine dayanır (Sevin, 1965). Bu yaklaşım ürün odaklılıkla doğar ve büyür, fakat müşteri ve ilişki merkezli pazarlama dönemiyle beraber zayıf yönlerini göstermeye başlar (Sheth ve diğ., 2002). Bu tür paradigmlar müşterilerin pazarlama aktivitelerindeki rolünü, pasif hedeften sürekli takip edilmesi gereken bir değer haline getirmiştir. Bu durum marka değeri ve müşteri değeri özelindeki sürekli artan dikkati de açıklamaktadır (Rust ve diğ., 2004).

Morgan ve diğerleri (2002) ise akademisyen ve yöneticilerin firmalarda uygulaması gereken pazarlama performansı ölçüm süreç ve sistemlerinde yer alan faktörler hakkında yeterli derecede bilgiye sahip olmadıklarına dikkat çekmektedir. Marketing Science Institute (MSI)' ın (2008) pazarlama hesap verilebilirliğini,

yatırımların getirisini ve pazarlama performans ölçüm sistemlerini 2002'den beri pazarlama araştırma çalışmalarında öncelikli on konu arasında göstermesi bu bağlamda anlaşılır bir durumdur. Bu öngörülere cevap olarak pazarlama literatüründe pazarlama performans ölçüm sistemleri detaylı şekilde analiz edilmeye çalışılmış ve üç temel akım ortaya çıkmıştır;

1. Pazarlama performans alanının tanımı (Bellis-Jones, 1989; Bhargava, 1994; Bolton, 2004; Blattberg ve Deighton, 1996).
2. Performans ölçümleri için uygun matrislerin tanımlanması ve uygulanması (Barwise ve Farley, 2004; Shah, 2006; Rust, 2004; Berger ve Nasr, 1998; Winer, 2000).
3. Pazarlama performans ölçüm sistemlerini etkileyebilecek çevresel değişkenlerin tanımlanması (Jaworski, 1988, 1993; Clark, 1999; Morgan ve diğ., 2002).

Yukarıda bahsettiğimiz ilk iki akım araştırmacılar tarafından son akıma kıyasla çok daha derinlemesine incelenmiştir. Jaworski'nin (1988) pazarlama performans ölçüm sistemleri çalışmasından beri dağıtım kanalı yapısının pazarlama performans ölçümlemesi ve yönetimindeki etkisiyle ilgili çıkarımlarda bulunulmuştur (Loning ve Besson, 2002). Pazarlama performans ölçüm sistemleri tasarım değişkenlerinin belirlenmesiyle ilgili çalışmalar da yapılmıştır (Jaworski ve diğ., 1993; Clark, 1999; Morgan ve diğ., 2002; Gummesson, 2004). Yine de pazarlama performans ölçüm sistemleri ve pazarlama stratejisi arasındaki ilişki tam olarak tanımlanmış değildir ve üzerinde çalışmalar devam etmektedir.

Literatürde ayrıca işletme karnesi (Kaplan ve Norton, 1992), pazarlama gösterge tablosu (Pauwels, 2009), kontrol paneli (Epstein ve Manzoni, 1998) gibi performans ölçüm metotları da mevcuttur. Farklı isimleri olmasına rağmen temelde

hepsi geniş bir kapsam sağlar, stratejiyi yansıtır ve neden-sonuç ilişkisi değerlendirilmesini içerir. Yapılan çalışmalarda pazarlama ile ilgili neden-sonuç ilişkisini gösteren ve pazarlama stratejisini yansıtan pazarlama performans ölçümlerinin kapsamına odaklanılmıştır (Chenhall, 2005; Hall, 2008). Kapsam dahilinde üç bileşen bulunmaktadır. (1) genişlik, (2) strateji uyumu ve (3) neden-sonuç ilişkisi. Bu üç bileşen performans ölçüm sistemlerinde kapsamlılığın anahtar boyutlarını oluşturmaktadır (Bisbe ve diğ., 2007). Bu boyutlar ayrıca çok iyi bilinen işletme karnesi (Kaplan ve Norton, 1992), pazarlama gösterge tablosu (Pauwels, 2009) ve kontrol paneli (Epstein ve Manzoni, 1998) konseptlerinin ayrılmaz bir parçasıdır.

İlk bileşen genişlik, pazarlama fonksiyonunun finansal ve finansal olmayan ölçütlerle çeşitli açılardan resmini sunar (Ittner ve diğ., 2003; Pauwels, 2009). İkinci bileşen strateji uyumu, pazarlama ölçüm sisteminin stratejik pazarlama hedeflerini yansıtması ile ilgili durumu kapsar (Banker ve diğ., 2004).

Üçüncü bileşen ise neden-sonuç ilişkisi, pazarlama performans ölçüm sistemlerinin pazarlama ile ilgili birimlerdeki neden-sonuç ilişkisi hakkında bilgi sağlama derecesini tanımlar ve böylece işletme modelini daha açık kılar (Pauwels, 2009).

BÖLÜM III

MARKA VE MARKA DEĞERİ

3. 1. Marka Kavramı

Marka, damgalamak anlamına gelen eski İskandinav diline ait *brandr* kelimesinden türetilmiştir ve geçmişte çiftlik hayvanlarını diğerlerinden ayırt etmek amacıyla kullanılmıştır (Keller, 2003). American Marketing Association (AMA), 2012), markayı, bir satıcının ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerinden ayırt ederken bu ürünleri veya hizmetleri belirleyen ya da tanımlayan isim, terim, tasarım ve sembol veya herhangi bir özellik şeklinde tanımlar. Bu nedenle, Aaker (1991) markanın müşteriye ürünün kaynağını gösterdiğini ve müşteriyi ve üreticiyi benzer ürünleri üreten rakiplerden koruduğunu söylemiştir.

Marka, ürünü benzer ihtiyaçları karşılamaya yönelik olan rakip ürünlerden değişik biçimlerde farklılaştırabilir. Bunlar akılcı ve elle tutulabilir olabileceği gibi daha sembolik, duygusal ve soyut da olabilir. Akılcı ve elle tutulabilir farklılıklar markanın performansına bağlıken daha sembolik, duygusal ve soyut farklılıklar daha çok markanın neyi temsil ettiği ile ilgilidir (Keller, 2003).

Son dönemde, akılcı ve elle tutulabilir farklılıklar yaratmaya ek duygusal farklılıklar yaratmak da önem kazanmıştır. Bunun sonucunda tüketiciler bu farklar sebebiyle satın almayı düşündükleri ürünlere daha fazla ücret ödeme eğilimi göstermektedir (Keller, 2003).

3. 2. Marka Değeri Kavramı

Literatürü incelediğimizde karşımıza çıkacak şey, marka değeri ile ilgili birçok tanımın varlığıdır. Farquhar (1989) marka değerini bir markanın ürüne sağladığı değerler olarak ifade etmiştir. Ayrıca, ürünün işlevsel fayda sağlayan herhangi bir şey olduğunu, markanın ise ürünün işlevsel faydasının ötesinde onun değerini arttıran isim, tasarım, sembol veya işaret olduğunu söylemiştir. Aaker (1991), marka değerini markaya, markanın ismine ve sembolüne bağlı olarak bir firmaya ve/veya bu firmanın müşterilerine sağlanan ürün veya hizmetin, değerini artıran veya azaltan varlık ve yükümlülüklerin bir toplamı olarak tanımlamıştır. Biel (1992), marka değerini temel ürün veya hizmetle markanın ilişkilendirilmesinin sonucunda elde edilen ek nakit akışı olarak tanımlamıştır. Simon ve Sullivan (1993), marka değerini markalı ürünlerin satışıyla gerçekleşen nakit akışlarındaki artış olarak tanımlamış ve bu nakit akışlarının markasız ürünlerin satışından kaynaklanan nakit akışlarının üstünde olduğunu söylemiştir.

Bu tanımlara bağlı olarak, marka değeri firmaya, ticarete veya tüketiciye artı değer sağlamaktadır (Farquhar, 1989). Firma açısından bakıldığında, marka değeri marjinal nakit akışı üreterek firmaya katma değer sağlayacak potansiyele sahiptir (Aaker, 1991). Marka değeri firmaya rekabetçi saldırılara karşı da direnç sağlar. Ayrıca, baskın marka ismi bazı pazarlara girişte engel oluşturabilir (Farquhar, 1989). Yani, marka değeri yüksek bir firmanın olduğu pazara girmek diğer firmalar açısından rekabet etmek zor olacağı için cazip olmayabilir. Farquhar'a (1989) göre, güçlü marka yeni ürünler çıkarmak ve patent almak için bir altyapı sağlar. Yani, güçlü markaya sahip bir firma, bu güçlü markayı kullanarak birçok yeni ürün çıkarabilir ve hâlihazırda tanınmış bir marka olarak çıkardığı yeni ürünleri pazarlaması, tanınmamış bir marka ile bu ürünleri pazarlamasına kıyasla daha

ekonomik olabilir. Ayrıca, Farquhar'a (1989) göre, güçlü bir marka kriz ortamları veya tüketicilerin zevklerinin değişmesi gibi olumsuz durumlara daha dayanıklıdır. Aaker'a (1991) göre, marka değeri yüksek olan bir organizasyon tutundurmaya nispeten daha az yatırım yapabilir ve yüksek marka değeri yüksek fiyatlandırma yapmaya olanak sağlayabilir. Son olarak, yüksek marka değeri yeni müşteriler çekmeye ve eski müşterileri elde tutmaya yardımcı olur (Aaker, 1991).

Müşteri açısından bakıldığında ise, Aaker'a (1991) göre, marka değeri müşterilerin markalar ve ürünler ile alakalı yüksek miktardaki bilgiyi yorumlamasına, işlemesine ve depolamasına yardımcı olabilir. Ayrıca, marka değeri satın alma kararında müşterinin güvenini etkiler. Yani, marka bilinirliği ve algılanan kalitesi yüksek olan bir markayı, müşteriler diğer marka değeri düşük olan markalara göre tercih edebilirler. Aaker'a (1991) göre, daha önemli olan ise algılanan kalitenin ve marka çağrışımlarının müşterilerin ürünü deneyimlerken üründen sağladığı tatminini artırabilmesidir. Yani, müşterilerin güçlü bir markanın ürününü kullanmaktan aldıkları tatmin, marka değeri düşük bir markanın ürününü kullanmaktan aldıkları tatmine göre daha yüksektir.

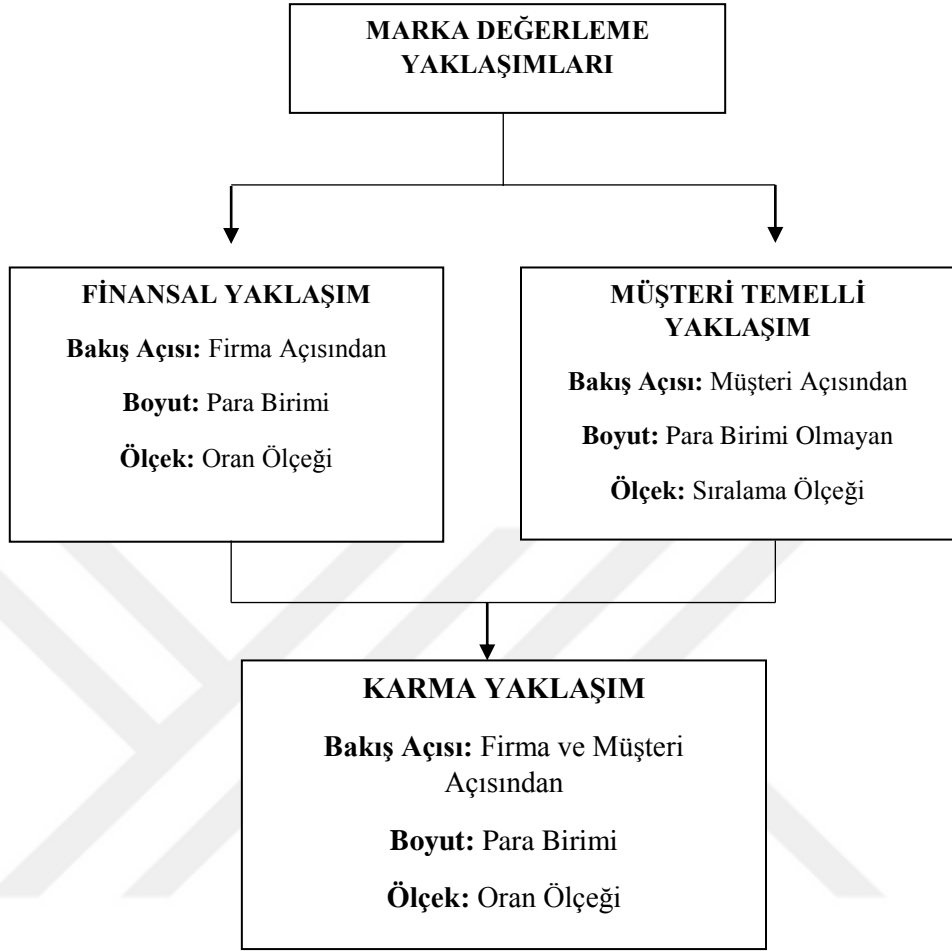
3. 3. Marka Değeri Yaklaşımları

Yukarıdaki tanımlardan da görüleceği gibi firmaya ek nakit akımları sağlayan marka değerinin hesaplanabilmesi finansal anlamda büyük önem taşımaktadır. Bu değerın hesaplanması firma için taşıdığı önemin dışında firmayla ilgili gruplar için karar verebilmesi anlamında da önem taşımaktadır. Keller (2003) marka değeri ölçüm sistemlerinin, pazarlamacıların kısa dönemde en iyi taktiksel ve uzun dönemde en iyi stratejik kararları alması için doğru ve zamanında bilgi sağlayan

araştırma yöntemleri olduğunu söylemiştir. Bu sebeple, firmalar marka değerlerini ne kadar doğru ölçebilir ve ölçüm sonrası marka değerlerini artırmak için ne kadar doğru stratejik kararlar alabilirlerse, satın alma veya birleşme işlemlerinde firmayla ilgili gruplara karşı o kadar avantajlı durumda olabilirler.

Marka değerinin hesaplanması, finansal yöntemler, müşteri temelli yöntemler ve karma yöntemler olarak  başlık altında toplanmıştır. Finansal yaklaşım, marka değerinden, markanın sağladığı ek nakit akımlarını ayırarak marka değerini hesaplamaktadır. Bu ek nakit akımları, müşterinin bir markayı diğer markalara kıyasla, bu markalar daha ucuz olsa bile, daha fazla alma isteğinden kaynaklanmaktadır. Müşteri temelli yaklaşım ise, sadakat, bağlılık gibi sadece marka ile müşteri arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Kapferer, 2008). Karma yöntemler ise müşteri temelli yaklaşım ile finansal yaklaşımı birleştirmektedir.

Şekil 3.1 Marka Değeri Yaklaşımları (Kranz, 2002)



3. 3. a. Marka Değerin Finansal Yöntemlerle Tespiti

Finansal yöntemler, marka değerini firmanın bir finansal varlığı gibi değerlendirerek ölçmektedir. Temel amacı ise, markanın değerinin parasal karşılığını ölçmektir (Ercan ve diğ., 2010). Finansal yaklaşımın müşteri temelli yaklaşımdan başlıca farklılaştığı nokta, müşteri temelli yöntemler markanın bugünkü gücünü ölçerken finansal yöntemler markanın gelecekteki potansiyelini de hesaba katmaktadır. Öte yandan, finansal yöntemlerin markanın gelecekteki potansiyelini ölçmesi, bu yöntem için sübjektiflik ve değişkenlik sorununu da oluşturmaktadır. Örneğin, hesaplamalar için gayet değişken olan hisse senedi fiyatlarından

yararlanılması firmanın marka değerinde de dengesizliğe neden olabilmektedir (Kusum ve diğ., 2003).

3. 3. b. Marka Değerinin Müşteri Temelli Yöntemlerle Tespiti

Finansal yaklaşım müşterinin bir markayı daha fazla satın alma isteği veya o markaya daha fazla ödeme isteğinden kaynaklanan ek kazançları dikkate almadan marka değerini, gelecekte markanın sağlayacağı karların bugünkü değerine indirgenmesi gibi çeşitli yöntemlerle hesaplamaktadır. Müşteri temelli yaklaşım ise sadece müşteriyle müşterinin sahip olduğu marka arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Yani, marka değerini müşterinin gözünden değerlendirmektedir (Kapferer, 2008).

Keller (1993) müşteri temelli marka değerini, markanın pazarlama karması faaliyetlerine karşılık müşterinin verdiği tepki üzerinde marka bilgisinin yaratmış olduğu farklı etki olarak tanımlamıştır. Bu tanımda üç anahtar unsur bulunmaktadır: (1) farklı etki, (2) marka bilgisi ve (3) müşterinin markanın pazarlanmasına karşılık verdiği tepki. İlk olarak, marka değeri, müşteri tepkilerindeki farklılıklardan meydana gelmektedir. Müşteri tepkilerindeki bu farklılıklar ise, müşterinin marka ile ilgili sahip olduğu bilgiden, yani müşterinin marka hakkında ne öğrendiğinden, ne duyduğundan ve ne hissettiğinden kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar ayrıca müşterinin algısından, davranışlarından ve tercihlerinden de etkilenmektedir (Keller, 1993).

Literatürde müşteri temelli marka değeri kavramına daha farklı yaklaşımlar da olmuştur. Zeithaml, Rust ve Lemon (2000) müşteri temelli marka değerini, Müşterilerin markaya yaşam boyu biçtikleri değerini bugüne indirgenmiş hali olarak

tanımlamıştır. Bu görüşe göre müşteri temelli marka değeri değer denkliği (*value equity*), marka denkliği (*brand equity*) ve ilişki denkliği (*relationship equity*) olarak üç başlık altında incelenmektedir. Değer denkliği, müşterinin algısına bağlı olarak markanın müşteriye sağladığı yararın değerlendirilmesiyle oluşmaktadır. Değer denkliği markanın kalitesine, fiyatına ve uygunluğuna göre değişmektedir. Marka denkliği, müşterinin markayı kendi bakış açısından değerlendirmesiyle oluşmaktadır; soyuttur. Müşterinin marka farkındalığı ve markaya karşı tutumu marka denkliğini etkileyen unsurlardır. İlişki denkliği, müşterinin markaya bağlılığıyla alakalıdır ve marka sadakati ilişki denkliği üzerinde etkili bir unsurdur.

Özet olarak, müşteri temelli marka değeri yaklaşımı, markanın değerini oluşturan en temel unsurun müşteri olduğunu ve markanın değerinin müşterilerin kararları sonucunda oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı çeşitli anketler uygulayarak markayı müşteri gözüyle değerlendirebilmek veya müşterinin markaya biçtiği değeri saptayabilmektir.

3. 3. c. Marka Değerinin Karma Modellerle Tespiti

Finansal yöntemler marka değerini ölçerken tüketici davranışlarını ve tüketicilerin sağladığı ek nakit akımlarını dikkate almadığı için eleştirilirken, müşteri temelli yöntemler ise marka değerini daha objektif bir karşılık şeklinde hesaplayamadıkları için eleştirilmektedir. Karma modeller hem tüketici davranışlarını hesaba katmaktadır, hem de marka değerini parasal bir değer olarak hesaplama iddiasında bulunabilmektedir. Başka bir deyişle, karma modeller, finansal ve müşteri temelli yöntemleri kaynaştırarak her iki yöntemin de zayıflıklarını iyileştirmektedir.

BÖLÜM IV

KRİTİK BAŞARI FAKTÖRÜ KAVRAMI

4. 1. Kritik Başarı Faktörü ve Kapsamı

Kritik başarı faktörleri 1961’de Daniel tarafından ileri sürülmüş ve 1979’da Rockart tarafından popüler hale getirilmiştir. Günümüze kadar geçen süreçte kritik başarı faktörleri metodu, girişimlerin başarılı olmasında en büyük etkiye sahip olan faktörlerin belirlenmesi adına birçok çalışmaya konu olmuştur. Fakat bilindiği gibi başarının tanımının kişilerin bakış açısına göre değişkenlik gösteren bir yapısı olması sebebiyle bu noktada başarı için kesin ve sınırları belirlenmiş bir tanım bulunmamaktadır.

Kritik başarı faktörleri, yönetici ve örgütler için özel ve sürekli ilgi gerektiren, bunun dışında yüksek performans alınması gereken kriterlerdir. Bu faktörler organizasyonun mevcut aktiviteleri ve gelecekteki başarısı için hayati öneme sahiptir (Alaskari ve diğ., 2012).

Kritik başarı faktörü ağırlıklı olarak araştırmacılar tarafından “Her bir yöneticinin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi açısından tatmin edici sonucu tam anlamıyla elde etmeleri gereken anahtar faaliyet alanlarıdır” şeklinde tanımlanır.

Kritik başarı faktörlerini Rockart (1979) ise şöyle tanımlar; Tatmin edici düzeyde olduğu takdirde organizasyonlar için başarılı rekabetçi performansın elde edilmesini sağlayacak sınırlı sayıdaki faktörlerdir. Rockart’ın dışında Bruno ve Leidecker (1984) kritik başarı faktörlerini şöyle tanımlamıştır; Sistemli bir şekilde sürdürüldüğü ve yönetildiği takdirde belirli bir sektörde rekabet eden firmaların başarısında önemli etkisi olan özellik, durum ve değişkenlerdir.

Kritik başarı faktörleri çalışmaları firmalara yer aldıkları sektörde başarı için sağlanması gereken kriterlerin tespiti ve organizasyonların eforlarını bu alana doğru şekilde odaklamaları konusunda ışık tutar. Boynton ve Zmud (1984) kritik başarı faktörlerini ise organizasyonlar için başarıyı garantileyen ve odaklanması gereken etkenlerdir şeklinde tanımlar. Dahası kritik başarı faktörleri konseptini tüm örgütsel hedefler, misyon ve stratejiler için en önemli noktayı oluşturmaktadır şeklinde de ifade eder.

Kritik başarı faktörlerinin organizasyonların başarıları için bu denli önemli olması sebebiyle çalışmamızda da bu bileşenlere önemli bir yer ayrılmıştır ve organizasyonların değerlendirmesinde ana odak noktalardan biri olarak seçilmiştir.

Geçmişte, belirlenen sektörlerde yer alan firmaların çalışanları ile gerçekleştirilen mülakatlar ışığında yapılan birçok akademik çalışmanın aksine bu çalışmada sektörün kritik başarı faktörleri tüketici gözünden ele alınmıştır. Bu kapsam farkının sebebi ise ürün değil müşteri odaklı olarak ilerletilen veya ilerletilmesi gereken pazarlama aktivitelerinde en önemli ve doğru çıkarımın sunulan ürün veya hizmeti tüketen kişilerden sağlanabileceği öngörüsüdür.

BÖLÜM V

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

5. 1. Veri Toplama Yöntemleri ve Örneklem

Bu tez çalışmasında birbirinden farklı özellikler gösterebileceği düşünülen dört farklı sektör seçilmiştir. Bu sektörlerin her birindeki kritik başarı faktörlerini anlayabilmek için ilk aşamada nitel bir çalışma uygulanmıştır. Bu uygulama sekiz erkek ve yedi kadın olacak şekilde toplamda 15 öğrenciye mülakat olarak yapılmıştır. Bu mülakatlarda otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerindeki kritik başarı faktörlerinin müşteri gözünden neler olduklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Ortalama 38 dakika süren görüşmelerde otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerindeki firmaların pazarda kendilerini ön plana çıkarabilmeleri ve müşteri beklentisini karşılayıp daha da üzerine çıkabilmeleri için hangi konularda başarılı olmaları gerektiği bilgisi alınmaya çalışılmıştır. Yapılan görüşmelerde doğrudan bir projektif teknik uygulanmamakla birlikte kişilerin farklı markaları birbiriyle kıyaslamaları istenerek kendilerinin gözündeki imajı ve firmaları öne çıkaran veya geri plana atan özellikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Bu bağlamda otomotiv sektörü için;

- Performans
- Fiyat
- Tasarım
- Konfor

- Yakıt tüketimi
- Prestij başlıklarından oluşan kriter listesi elde edilmiştir.

Hazır giyim sektörü için;

- Tasarım
- Ürün kalitesi
- Fiyat
- Ürün çeşidi başlıklarından oluşan kriter listesi elde edilmiştir.

Kahve evi sektörü için;

- Lezzet
- Ulaşılabilirlik
- Atmosfer
- Fiyat
- Kahve çeşidi başlıklarından oluşan kriter listesi elde edilmiştir.

Hava yolu sektörü için;

- Fiyat
- Güvenlik
- Zamanında kalkış
- Konfor
- İkram başlıklarından oluşan kriter listesi elde edilmiştir.

Mülakatlarla elde edilen bu kriterlerden ve ayrıca marka değerini değerlendireceğimiz ek sorulardan oluşan bir anket çalışması 29'u erkek 35'i kadın olan ve toplamda 64 kişiden oluşan öğrenci grubuna uygulanmıştır.

	Sıklık	%	Geçerli %	Toplam %
Erkek	29	45,3	45,3	45,3
Kadın	35	54,7	54,7	100,0
Toplam	64	100,0	100,0	

Tablo 5. 1. Örneklem Cinsiyet Dağılımı

5. 2. Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Ölçümü

Yapılan anket çalışmasında katılımcılardan hem belirlenen kritik başarı faktörlerinin önem derecesini, hem de o kritik başarı faktörü özelindeki markayı en düşük (1) ve en yüksek (5) olacak şekilde puanlaması istenmiştir. Bu anket çalışması sonucunda her sektör için farklı sayılarda elde edilen kritik başarı faktörleri en önemli ikisi belirlenecek şekilde değerlendirilmiştir.

	Kişi Sayısı	Ortalama Puan
Performans Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,4918
Fiyat Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,2623
Tasarım Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,1639
Konfor Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,1148
Yakıt Tüketimi Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,0328
Prestij Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	60	3,3833

Tablo 5. 2. Otomotiv Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması

	Kişi Sayısı	Ortalama Puan
Tasarım Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,5902
Ürün Kalitesi Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,4426
Fiyat Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,1475
Ürün Çeşidi Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	3,7869

Tablo 5. 3. Hazır Giyim Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması

	Kişi Sayısı	Ortalama Puan
Lezzet Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,7377
Ulaşılabilirlik Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,0328
Atmosfer Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	3,9836
Fiyat Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	3,8525
Kahve Çeşidi Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	3,4426

Tablo 5. 4. Kahve Evi Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması

	Kişi Sayısı	Ortalama Puan
Fiyat Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,5410
Güvenlik Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,4590
Zamanında Kalkış Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,2623
Konfor Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	4,1475
İkram Kriteri Önem Derecesi Ortalama Puanı	61	3,1475

Tablo 5. 5. Hava Yolu Sektörü Kritik Başarı Faktörleri Önem Derecesi Sıralaması

5. 3. Marka Değeri Ölçümü

Otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerinde yer alan markaların kritik başarı faktörlerindeki başarılarının değerlendirildiği ankette, marka değeri ölçümü için katılımcılardan markaları;

- Cana yakın
- Etkileyici
- Yenilikçi
- Güçlü
- Güvenilir
- Karizmatik
- İşinin ehli
- Heyecan verici
- Samimi
- Dayanıklı

Olarak belirlenen on farklı kriterden bir veya birkaçını seçecek şekilde değerlendirmeleri istenilmiştir.

5. 4. Kritik Başarı Faktörü ve Marka Değeri Ölçümünde Kullanılan Formüller

Her bir marka için kritik başarı faktörlerindeki puanı, o faktör için verilen puanın faktörün önem derecesiyle çarpılıp kendi içinde toplanmasıyla elde edilmiştir.

Marka değeri için ise verilen puanlar toplanmış ve ortalaması alınmıştır.

5. 4. a. Kritik Başarı Faktörü

Mercedes KBF

$(\text{OtoOnemTasarim} * \text{MercedesTasarim}) + (\text{OtoOnemPerformans} * \text{MercedesPerformans}) + (\text{OtoOnemFiyat} * \text{MercedesFiyat}) + (\text{OtoOnemPrestij} * \text{MercedesPrestij}) + (\text{OtoOnemYakitTuketimi} * \text{MercedesYakitTuketimi}) + (\text{OtoOnemKonfor} * \text{MercedesKonfor})$

BMW KBF

$(\text{OtoOnemTasarim} * \text{BMWTasarim}) + (\text{OtoOnemPerformans} * \text{BMWPerformans}) + (\text{OtoOnemFiyat} * \text{BMWFiyat}) + (\text{OtoOnemPrestij} * \text{BMWPrestij}) + (\text{OtoOnemYakitTuketimi} * \text{BMWYakitTuketimi}) + (\text{OtoOnemKonfor} * \text{BMWKonfor})$

Toyota KBF

$(\text{OtoOnemTasarim} * \text{ToyotaTasarim}) + (\text{OtoOnemPerformans} * \text{ToyotaPerformans}) + (\text{OtoOnemFiyat} * \text{ToyotaFiyat}) + (\text{OtoOnemPrestij} * \text{ToyotaPrestij}) + (\text{OtoOnemYakitTuketimi} * \text{ToyotaYakitTuketimi}) + (\text{OtoOnemKonfor} * \text{ToyotaKonfor})$

Fiat KBF

$(\text{OtoOnemTasarim} * \text{FiatTasarim}) + (\text{OtoOnemPerformans} * \text{FiatPerformans}) + (\text{OtoOnemFiyat} * \text{FiatFiyat}) + (\text{OtoOnemPrestij} * \text{FiatPrestij}) + (\text{OtoOnemYakitTuketimi} * \text{FiatYakitTuketimi}) + (\text{OtoOnemKonfor} * \text{FiatKonfor})$

Beymen KBF

$(\text{GiyimOnemFiyat} * \text{BeymenFiyat}) + (\text{GiyimOnemTasarim} * \text{BeymenTasarim}) + (\text{GiyimOnemUrunCesidi} * \text{BeymenUrunCesidi}) + (\text{GiyimOnemUrunKalitesi} * \text{BeymenUrunKalitesi})$

Zara KBF

$(\text{GiyimOnemFiyat} * \text{ZaraFiyat}) + (\text{GiyimOnemTasarim} * \text{ZaraTasarim}) + (\text{GiyimOnemUrunCesidi} * \text{ZaraUrunCesidi}) + (\text{GiyimOnemUrunKalitesi} * \text{ZaraUrunKalitesi})$

Koton KBF

$(\text{GiyimOnemFiyat} * \text{KotonFiyat}) + (\text{GiyimOnemTasarim} * \text{KotonTasarim}) + (\text{GiyimOnemUrunCesidi} * \text{KotonUrunCesidi}) + (\text{GiyimOnemUrunKalitesi} * \text{KotonUrunKalitesi})$

LCW KBF

$(\text{GiyimOnemFiyat} * \text{LCWFiyat}) + (\text{GiyimOnemTasarim} * \text{LCWTasarim}) + (\text{GiyimOnemUrunCesidi} * \text{LCWUrunCesidi}) + (\text{GiyimOnemUrunKalitesi} * \text{LCWUrunKalitesi})$

Starbucks KBF

$(\text{KahveEviOnemFiyat} * \text{StarbucksFiyat}) + (\text{KahveEviOnemUlasilabilirlik} * \text{StarbucksUlasilabilirlik}) + (\text{KahveEviOnemLezzet} * \text{StarbucksLezzet}) + (\text{KahveEviOnemKahveCesidi} * \text{StarbucksKahveCesidi}) + (\text{KahveEviOnemAtmosfer} * \text{StarbucksAtmosfer})$

Kahve Dünyası KBF

$(\text{KahveEviOnemFiyat} * \text{KahveDunyasiFiyat}) + (\text{KahveEviOnemUlasilabilirlik} * \text{KahveDunyasiUlasilabilirlik}) + (\text{KahveEviOnemLezzet} * \text{KahveDunyasiLezzet}) + (\text{KahveEviOnemKahveCesidi} * \text{KahveDunyasiKahveCesidi}) + (\text{KahveEviOnemAtmosfer} * \text{KahveDunyasiAtmosfer})$

Tchibo KBF

(KahveEviOnemFiyat*TchiboFiyat)+(KahveEviOnemUlasilabilirlik*TchiboUlasilabilirlik)+(KahveEviOnemLezzet*TchiboLezzet)+(KahveEviOnemKahveCesidi*TchiboKahveCesidi)+(KahveEviOnemAtmosfer*TchiboAtmosfer)

THY KBF

(HavaYoluOnemFiyat*THYFiyat)+(HavaYoluOnemGuvenlik*THYGuvenlik)+(HavaYoluOnemZamanindaKalkis*THYZamanindaKalkis)+(HavaYoluOnemIkram*THYIkram)+(HavaYoluOnemKonfor*THYKonfor)

Pegasus KBF

(HavaYoluOnemFiyat*PEGASUSFiyat)+(HavaYoluOnemGuvenlik*PEGASUSGuvenlik)+(HavaYoluOnemZamanindaKalkis*PEGASUSZamanindaKalkis)+(HavaYoluOnemIkram*PEGASUSIkram)+(HavaYoluOnemKonfor*PEGASUSKonfor)

5. 4. b. Marka Değeri

Mercedes Marka Değeri

MEAN(MercedesCanaYakin+MercedesEtkileyici+MercedesYenilikci+MercedesGuclu+MercedesGuvenilir+MercedesKArizmatik+MercedesIsininEhli+MercedesHeyecanVerici+MercedesSamimi+MercedesDayanikli)

BMW Marka Değeri

MEAN(BMWCanaYakin+BMWEtkileyici+BMWYenilikci+BMWGuclu+BMWGuvenilir+BMWKArizmatik+BMWIsininEhli+BMWHeyecanVerici+BMWSamimi+BMWDayanikli)

Toyota Marka Değeri

MEAN(ToyotaCanaYakin+ToyotaEtkileyici+ToyotaYenilikci+ToyotaGuclu+ToyotaGuvenilir+ToyotaKArizmatik+ToyotaIsininEhli+ToyotaHeyecanVerici+ToyotaSamimi+ToyotaDayanikli)

Fiat Marka Değeri

MEAN(FiatCanaYakin+FiatEtkileyici+FiatYenilikci+FiatGuclu+FiatGuvenilir+FiatKArizmatik+FiatIsininEhli+FiatHeyecanVerici+FiatSamimi+FiatDayanikli)

Beymen Marka Değeri

MEAN(BeymenCanaYakin+BeymenEtkileyici+BeymenYenilikci+BeymenGuclu+BeymenGuvenilir+BeymenKArizmatik+BeymenIsininEhli+BeymenHeyecanVerici+BeymenSamimi+BeymenDayanikli)

Zara Marka Değeri

MEAN(ZaraCanaYakin+ZaraEtkileyici+ZaraYenilikci+ZaraGuclu+ZaraGuvenilir+ZaraKArizmatik+ZaraIsininEhli+ZaraHeyecanVerici+ZaraSamimi+ZaraDayanikli)

Koton Marka Değeri

MEAN(KotonCanaYakin+KotonEtkileyici+KotonYenilikci+KotonGuclu+KotonGuvenilir+KotonKArizmatik+KotonIsininEhli+KotonHeyecanVerici+KotonSamimi+KotonDayanikli)

LCW Marka Değeri

MEAN(LCWCanaYakin+LCWetkileyici+LCWYenilikci+LCWGuclu+LCWGuvenilir+LCWKArizmatik+LCWIsininEhli+LCWHeyecanVerici+LCWSamimi+LCWDayanikli)

Starbucks Marka Değeri

MEAN(StarbucksCanaYakin+StarbucksEtkileyici+StarbucksYenilikci+StarbucksGuclu+StarbucksGuvenilir+StarbucksKArizmatik+StarbucksIsininEhli+StarbucksHeyecanVerici+StarbucksSamimi+StarbucksDayanikli)

Kahve Dñnyası Marka Değeri

MEAN(KahveDunyasiCanaYakin+KahveDunyasiEtkileyici+KahveDunyasiYenilikci+KahveDunyasiGuclu+KahveDunyasiGuvenilir+KahveDunyasiKArizmatik+KahveDunyasiIsininEhli+KahveDunyasiHeyecanVerici+KahveDunyasiSamimi+KahveDunyasiDayanikli)

Tchibo Marka Değeri

MEAN(TchiboCanaYakin+TchiboEtkileyici+TchiboYenilikci+TchiboGuclu+TchiboGuvenilir+TchiboKArizmatik+TchiboIsininEhli+TchiboHeyecanVerici+TchiboSamimi+TchiboDayanikli)

THY Marka Değeri

MEAN(THYCanaYakin+THYEtkileyici+THYYenilikci+THYGuclu+THYGuvenilir+THYKArizmatik+THYIsininEhli+THYHeyecanVerici+THYSamimi+THYDayanikli)

Pegasus Marka Değeri

MEAN(PegasusCanaYakin+PegasusEtkileyici+PegasusYenilikci+PegasusGuclu+PegasusGuvenilir+PegasusKArizmatik+PegasusIsininEhli+PegasusHeyecanVerici+PegasusSamimi+PegasusDayanikli)

5. 5. İkincil Veri Toplama

Mülakat ve anket uygulamasıyla tüketici gözünden sektörlerin kritik başarı faktörleri, firmaların bu faktörlerdeki başarısı ve marka değerleri tespit edildikten sonra pazarlama başarısını ölçtüğüne inandığımız diğer ciro/çalışan ve pazar payı değişkenleri için bilgiler internetteki endüstri raporları, istatistikler, bloglar, haber siteleri gibi çeşitli kaynaklardan alınmıştır.

BÖLÜM VI

ANALİZ VE BULGULAR

Yapılan ön mülakat ve anket çalışması ile alınan bilgiler ve internet aracılığıyla elde edilmiş sektör bazlı ikincil veriler ışığında oluşturulmuş tablolar ve grafikler bu bölümde anlatılacaktır. Metodolojide gösterilen formüller ışığında elde edilen değerler kritik başarı faktörleri ve marka değeri özelinde aşağıdaki tablolarda ifade edilmiştir.

6. 1. Kritik Başarı Faktörleri İncelemesi

	Kişi Sayısı	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama Puan	Standart Sapma
Mercedes KBF	57	68,00	145,00	101,0877	17,63649
BMW KBF	58	56,00	145,00	100,5517	18,37635
Toyota KBF	55	58,00	115,00	82,6000	14,85061
Fiat KBF	54	33,00	104,00	71,0000	17,28671
Beymen KBF	59	16,00	87,00	64,7966	15,48835
Zara KBF	61	33,00	95,00	66,2459	13,73639
Koton KBF	61	33,00	95,00	60,6230	13,88424
LCW KBF	60	20,00	80,00	52,5833	13,09197
Starbucks KBF	58	37,00	125,00	85,5345	17,65976
Kahve Dünyası KBF	60	,00	120,00	71,6333	22,72307
Tchibo KBF	53	,00	95,00	63,0566	18,16211
THY KBF	60	,00	125,00	85,7667	21,82625
Pegasus KBF	57	,00	106,00	67,8246	20,01082

Tablo 6. 1. Markaların Kritik Başarı Faktör Puanları

Tabloyu incelediğimizde Kahve Dünyası, Tchibo, THY ve Pegasus için sektörlerin kritik başarı faktörleri özelinde en düşük puan olarak “0” verilmiş fakat diğer markalar için böyle bir puanlamanın yapılmamış olduğunu görmekteyiz.

Tüm sektörlerdeki kritik başarı faktörlerine baktığımızda en yüksek puan 150 üzerinden 145 ile Mercedes ve BMW’ye; 100 üzerinden 95 ile Zara’ya; 125 üzerinden 125 ile Starbucks’a ve 125 üzerinden 125 ile THY’ye verilmiştir.

Tüm markalar için kritik başarı faktörleri özelinde verilen ortalama puana baktığımızda en yüksek puanları otomotiv sektöründe 150 üzerinden 101 puanla Mercedes; 100 üzerinden 66 puanla Zara; 125 üzerinden 86 puanla Starbucks ve 125 üzerinden 86 puanla THY almıştır.

Markaların sektörel kritik başarı faktörleri özelindeki başarılarını değerlendirdiğimizde hava yolu sektöründeki firmaların 125 üzerinden 77 puanla bu değerlendirmede en yüksek ortalamaya sahip olduklarını görmekteyiz. Kahve evi sektöründe yer alan markalar ise tüm sektörler içinde 125 üzerinden 73 puan ortalamasıyla kritik başarı faktörleri özelinde en düşük ortalamaya sahip olduğunu görmekteyiz.

6. 2. Marka Değeri İncelemesi

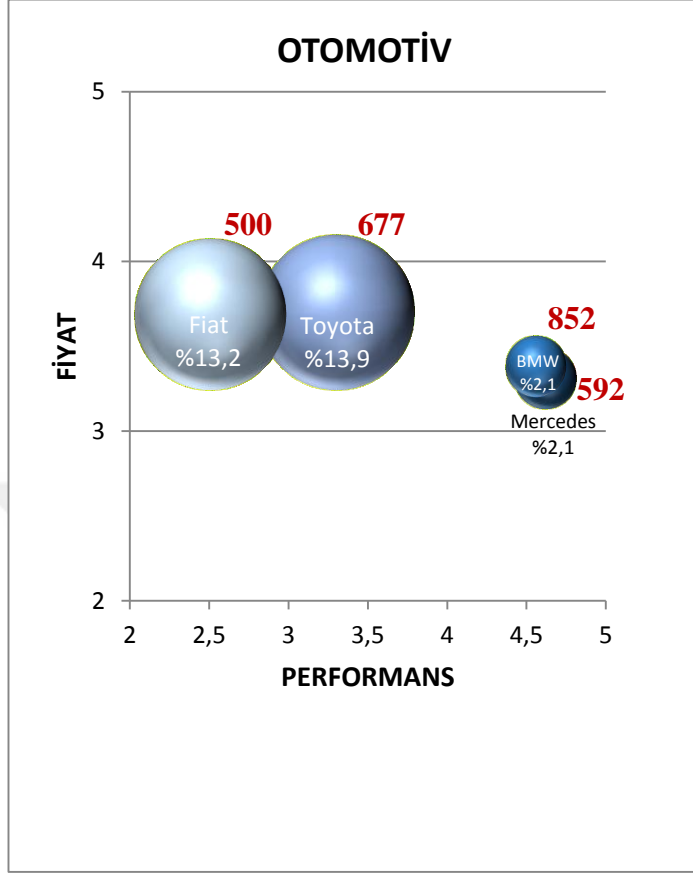
	Kişi Sayısı	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama	Standart Sapma
Mercedes Marka Değeri	64	3,00	10,00	7,3750	1,70434
BMW Marka Değeri	64	2,00	10,00	7,0313	2,08524
Toyota Marka Değeri	64	,00	9,00	3,2500	2,34352
Fiat Marka Değeri	64	,00	6,00	1,7969	1,49262
Beymen Marka Değeri	64	,00	9,00	4,8594	2,08446
Zara Marka Değeri	63	,00	9,00	4,7302	2,28746
Koton Marka Değeri	64	,00	10,00	2,6875	2,18127
LCW Marka Değeri	64	,00	6,00	2,2188	1,32699
Starbucks Marka Değeri	64	,00	10,00	4,7813	2,32631
Kahve Dünyası Marka Değeri	64	,00	8,00	2,8594	2,03046
Tchibo Marka Değeri	64	,00	7,00	1,8281	1,73255
THY Marka Değeri	64	1,00	10,00	6,7031	2,30720
Pegasus Marka Değeri	64	,00	9,00	2,1719	2,17164
Katılan Sayısı	47				

Tablo 6. 2. Marka Değeri Puanları

Tabloyu incelediğimizde 0-10 arasında marka değerlemesinin yapılabileceği skalada “0” puanın verildiği toplamda 10 marka varken, en yüksek değer olan 10 puanı alan 5 marka olduğunu görmekteyiz. THY, Mercedes ve BMW için kimse tarafından en düşük puan olan “0” verilmediği gibi en yüksek puan olarak da “10” verilmiştir. Tüm markalar içinde 7,38 ortalama puanla Mercedes en yüksek marka değerine, 1,80 ortalama puanla Fiat ise en düşük marka değerine sahiptir. Marka değerlerine sektörel bazda baktığımızda ise en yüksek ortalama puana 4,86 ile otomotiv sektörü, hazır giyim sektörü ise 3,16 puanla en düşük ortalama puana sahiptir.

6. 3. Otomotiv Sektörü Analizi

Şekil 6. 1. Otomotiv Sektörü Matrisi

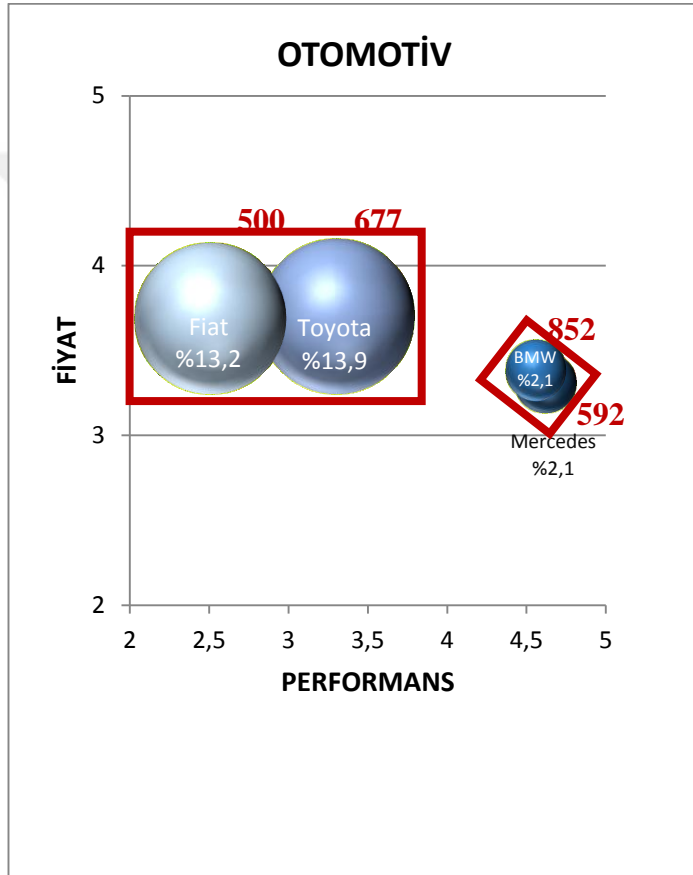


Otomotiv sektörü için uygulanan anket çalışmasında en önemli iki kritik başarı faktörünün sırayla performans ve fiyat olduğu geri bildirimi alınmıştır. Markaların bu faktörlerdeki başarısı, marka değeri, pazar payları ve ciro/çalışan oranları yukarıdaki tabloya işlendiğinde ilk etapta pazar payları daha yüksek olan Fiat ve Toyota'nın performans kriterinden çok fiyat kriterinde daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Mercedes ve BMW'nin ise performans faktöründe birbirine çok yakın puanlar aldıklarını ve pazar paylarının ise aynı olduğu görülmektedir.

Marka değerlerine bakıldığında ise yine Mercedes ve BMW'nin birbirine çok yakın fakat Mercedes'in BMW'nin 0,35 puan önünde olduğu görülmektedir. Birbirine çok yakın pazar payına sahip Toyota ve Fiat için ise performans

değerlendirmesi Fiat'ın daha önünde olan Toyota'nın tüketici gözünde marka değeri de daha yüksektir. Ciro/çalışan oranına bakıldığında ise BMW'nin açık ara en önde olduğu ve arkasından Toyota'nın geldiği görülmektedir. Bu iki markayı sırasıyla Mercedes ve Fiat takip etmektedir.

Şekil 6. 2. Otomotiv Sektörü Grup Matrisi

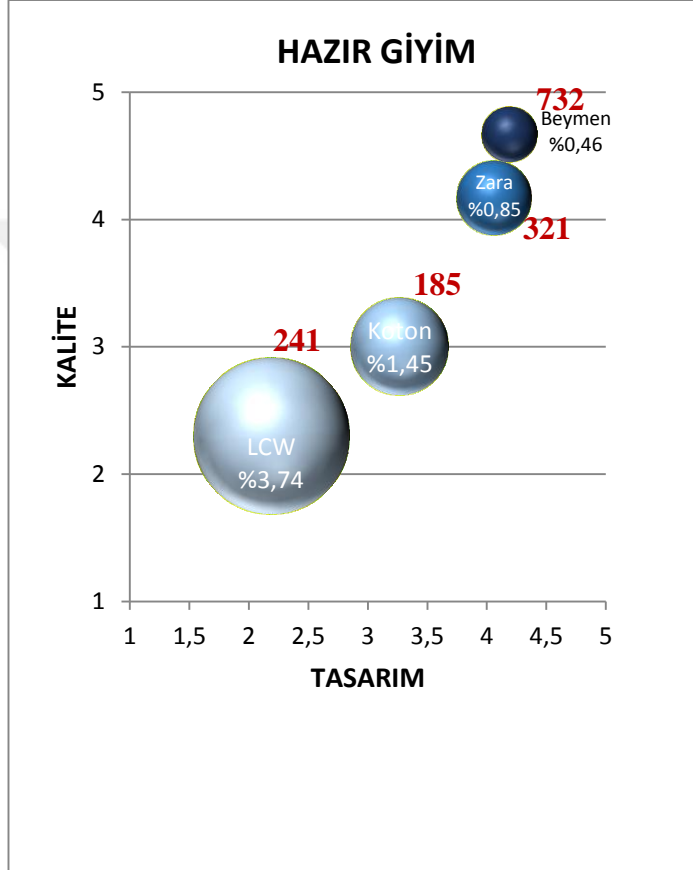


Otomotiv sektörü daha genel bir bakış açısıyla incelendiğinde pazarın Toyota ve Fiat'tan oluşan ve Mercedes ve BMW'den oluşan iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Bu gruplaşma sadece kritik başarı faktörlerindeki konumları için değil pazar payları ve marka değerleri için de görülmektedir. Değerlendirilen 5

kriterin içinde gruplandırmaya paralel bir gösterge sergilemeyen tek alan ciro/çalışan oranıdır.

6. 4. Hazır Giyim Sektörü Analizi

Şekil 6. 3. Hazır Giyim Sektörü Matrisi

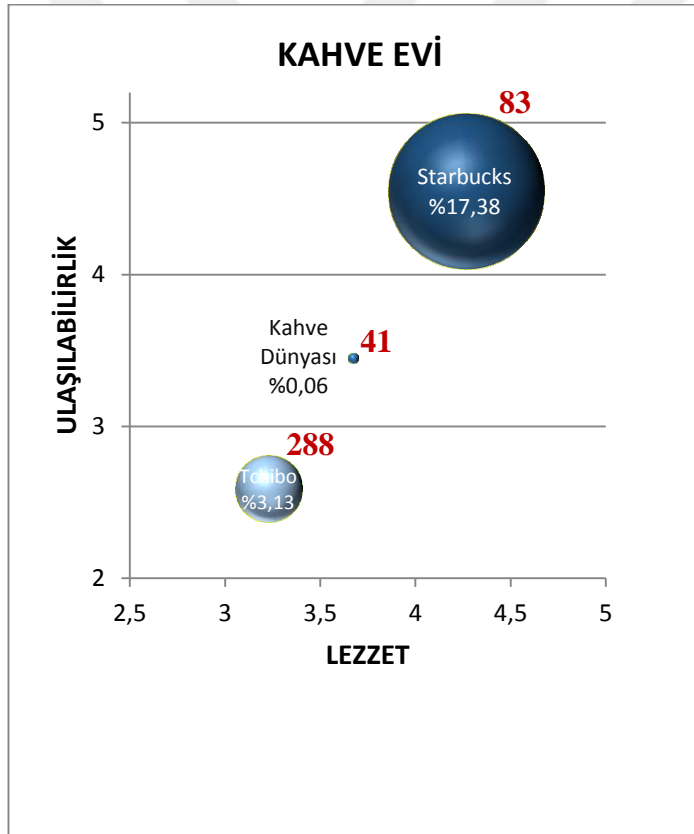


Hazır giyim sektörü için uygulanan anket çalışmasında en önemli iki kritik başarı faktörünün sırayla tasarım ve kalite olduğu geri bildirimi alınmıştır. Markaların bu faktörlerdeki başarısı, marka değeri, pazar payları ve ciro/çalışan oranları yukarıdaki tabloya işlendiğinde ilk etapta kritik başarı faktörlerinde elde edilen puanların sırasıyla LCW'den, Koton, Zara ve Beymen'e neredeyse lineer bir şekilde arttığı görülmektedir.

Markalar sahip oldukları marka değeri özelinde değerlendirildiğinde ise kritik başarı faktörlerindeki puanlarının oluşturduğu sıralamaya paralel bir sıralama söz konusudur. Beymen ve Zara birbirine yakın olmakla birlikte Beymen daha öndedir. LCW ve Koton'da da benzer bir durum söz konusudur. Tüketici gözündeki marka değerleri birbirine çok yakındır fakat Koton bu noktada daha yüksek bir ortalama puana sahiptir.

6. 5. Kahve Evi Sektörü Analizi

Şekil 6. 4. Kahve Evi Sektörü Matrisi



Kahve evi sektörü için uygulanan anket çalışmasında en önemli iki kritik başarı faktörünün sırayla lezzet ve ulaşılabilirlik olduğu geri bildirimi alınmıştır. Markaların bu faktörlerdeki başarısı, marka değeri, pazar payları ve ciro/çalışan

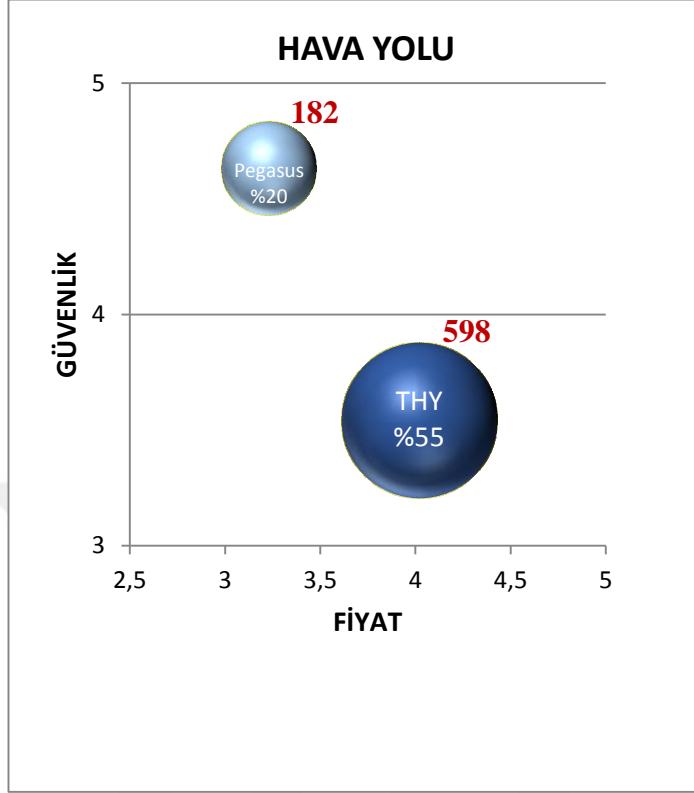
oranları yukarıdaki tabloya işlendiğinde ilk etapta kritik başarı faktörlerinde elde edilen puanların sırasıyla Tchibo'dan, Kahve Dünyası ve Starbucks'a neredeyse lineer bir şekilde arttığı görülmektedir.

Anketin uygulandığı kişilerden firmaların marka değeriyle ilgili gelen geri bildirimler de kritik başarı faktörlerindeki lineer sıralamaya paralel bir gösterge sunmaktadır. Starbucks en yüksek marka değerine sahiptir ve Kahve Dünyası ise bu kriterde 2.sırada gelmektedir. Bu iki markayı ise Tchibo takip etmektedir.

Starbucks pazar payı anlamında açık ara en önde olan markadır ve onu Tchibo izlemektedir. Global pazarda yapılan bu değerlendirmede diğer markalara göre daha yerel bir marka olan Kahve Dünyası ise çok geri planda kalmaktadır. Ciro/çalışan oranlarına bakılacak olursa; kritik başarı faktörleri, marka değeri ve pazar paylarının gösterdiği sıralamadan başka bir tablo çizerek Tchibo açık ara 1.sırada yer almakta ve sonrasında Starbucks gelmektedir. Kahve Dünyası ise bu sıralamada en geri planda kalan marka olmuştur.

6. 6. Hava Yolu Sektörü Analizi

Şekil 6. 5. Hava Yolu Sektörü Matrisi



Hava yolu sektörü için uygulanan anket çalışmasında en önemli iki kritik başarı faktörünün sırayla fiyat ve güvenlik olduğu geri bildirim alınmıştır. Markaların bu faktörlerdeki başarısı, marka değeri, pazar payları ve ciro/çalışan oranları yukarıdaki tabloya işlendiğinde ilk etapta pazar payı daha yüksek olan THY'nin güvenlik kriterinde daha yüksek puan aldığı Pegasus'un ise fiyat kriterinde daha ön planda olduğu görülmektedir.

Marka değerleri, ciro/çalışan ve pazar payı verilerine bakıldığında ise standart bir şekilde THY'nin her alanda Pegasus'un yaklaşık 3 katı puana ve değere sahip olduğu görülmektedir.

6. 7. Diğer Bulgular

Bu bölümde tüketiciler tarafından belirlenen kritik başarı faktörlerinin marka değerini nasıl etkilediğini ve bu faktörlerin markalar özelinde nasıl gruplandığını gösteren istatistiksel sonuçlar analiz edilecektir. Bu amaçla her marka için regresyon analizi çalışması yapılmıştır.

İlk etapta sektörel bazda belirlenen kritik başarı faktörlerinde firmaların daha fazla başarılı olmasının marka değerini etkileyip etkilemeyeceği değerlendirilecektir. Bu noktada elde edilen verilerin anlamlı olması durumunda kritik başarı faktörlerinin firmaların marka değerini hangi oranda etkileyebileceği ortaya konacaktır. Analizde bağımlı değişken olarak marka değeri endeksi, bağımsız değişken olarak ise kritik başarı faktörlerindeki ortalama başarı puanı alınmıştır.

6. 7. a. Mercedes

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,277 ^a	,077	,060	1,52214

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Mercedes Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 3. Mercedes Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	10,606	1	10,606	4,577	,037 ^b
Kalan	127,430	55	2,317		
Toplam	138,035	56			

a. Bağımlı Değişken: Mercedes Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Mercedes Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 4. Mercedes Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	4,944	1,183		4,179	,000
Mercedes KBF	,025	,012	,277	2,140	,037

Bağımlı Değişken: Mercedes Marka Değeri

Tablo 6. 5. Mercedes Katsayılar

Mercedes özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığın marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %6 seviyesindedir. Tüketici gözünden Mercedes için marka değerini oluşturan bileşenlerin küçük bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin ancak %6'lık kısmına hitap edecektir.

6. 7. b. BMW

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,466 ^a	,217	,203	1,88470

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BMW Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 6. BMW Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	55,238	1	55,238	15,551	,000 ^b
Kalan	198,917	56	3,552		
Toplam	254,155	57			

a. Bağımlı Değişken: BMW Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BMW Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 7. BMW Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	1,734	1,388		1,249	,217
BMW KBF	,054	,014	,466	3,943	,000

Bağımlı Değişken: BMW Marka Değeri

Tablo 6. 8. BMW Katsayılar

BMW özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığın marka değerini etkileyeceği görülmektedir.

Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %20,3

seviyesindedir. Tüketici gözünden BMW için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli sayılabilecek bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %20,3'lük kısmına hitap edecektir.

6. 7. c. Toyota

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,284 ^a	,081	,063	2,34377

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Toyota Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 9. Toyota Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	25,586	1	25,586	4,658	,035 ^b
Kalan	291,142	53	5,493		
Toplam	316,727	54			

a. Bağımlı Değişken: Toyota Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Toyota Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 10. Toyota Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	-,465	1,802		-,258	,797
1 Toyota KBF	,046	,021	,284	2,158	,035

Bağımlı Değişken: Toyota Marka Değeri

Tablo 6. 11. Toyota Katsayılar

Toyota özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığın marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %6,3 seviyesindedir. Tüketici gözünden Toyota için marka değerini oluşturan bileşenlerin küçük bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin ancak %6,3'lük kısmına hitap edecektir.

6. 7. d. Fiat

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,283 ^a	,080	,062	1,28867

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Fiat Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 12. Fiat Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	7,515	1	7,515	4,525	,038 ^b
Kalan	86,355	52	1,661		
Toplam	93,870	53			

a. Bağımlı Değişken: Fiat Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Fiat Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 13. Fiat Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	,213	,748		,284	,777
Fiat KBF	,022	,010	,283	2,127	,038

Bağımlı Değişken: Fiat Marka Değeri

Tablo 6. 14. Fiat Katsayılar

Fiat özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığın marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %6,2 seviyesindedir. Tüketici gözünden Fiat için marka değerini oluşturan bileşenlerin küçük bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin ancak %6,2'lik kısmına hitap edecektir.

6. 7. e. Beymen

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,474 ^a	,225	,211	1,79155

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Beymen Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 15. Beymen Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	52,983	1	52,983	16,507	,000 ^b
Kalan	182,949	57	3,210		
Toplam	235,932	58			

a. Bağımlı Değişken: Beymen Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Beymen Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 16. Beymen Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	,968	1,011		,957	,343
Beymen KBF	,062	,015	,474	4,063	,000

Bağımlı Değişken: Beymen Marka Değeri

Tablo 6. 17. Beymen Katsayılar

Beymen özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki

%21,1 seviyesindedir. Tüketici gözünden Beymen için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin yaklaşık %21,1'lik kısmına hitap edecektir.

6. 7. f. Zara

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,467 ^a	,218	,205	2,01968

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Zara Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 18. Zara Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	66,012	1	66,012	16,183	,000 ^b
Kalan	236,588	58	4,079		
Toplam	302,600	59			

a. Bağımlı Değişken: Zara Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Zara Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 19. Zara Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1	(Sabit)	-,390	1,292		
	Zara KBF	,077	,019	,467	
				-,302	,764
				4,023	,000

Bağımlı Değişken: Zara Marka Değeri

Tablo 6. 20. Zara Katsayılar

Zara özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %20,5 seviyesindedir. Tüketici gözünden Zara için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin yaklaşık %20,5'lik kısmına hitap edecektir.

6. 7. g. Koton

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,492 ^a	,242	,229	1,91082

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Koton Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 21. Koton Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	68,807	1	68,807	18,845	,000 ^b
Kalan	215,423	59	3,651		
Toplam	284,230	60			

a. Bağımlı Değişken: Koton Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Koton Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 22. Koton Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	-1,889	1,105		-1,710	,092
Koton KBF	,077	,018	,492	4,341	,000

Bağımlı Değişken: Koton Marka Değeri

Tablo 6. 23. Koton Katsayılar

Koton özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %22,9 seviyesindedir. Tüketici gözünden Koton için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %22,9'luk kısmına hitap edecektir.

6. 7. h. LCW

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,404 ^a	,163	,149	1,21433

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), LCW Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 24. LCW Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	16,657	1	16,657	11,296	,001 ^b
Kalan	85,527	58	1,475		
Toplam	102,183	59			

a. Bağımlı Değişken: LCW Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), LCW Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 25. LCW Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	,083	,654		,126	,900
LCW KBF	,041	,012	,404	3,361	,001

Bağımlı Değişken: LCW Marka Değeri

Tablo 6. 26. LCW Katsayılar

LCW özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı

faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %14,9 seviyesindedir. Tüketici gözünden LCW için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %14,9'luk kısmına hitap edecektir.

6. 7. 1. Starbucks

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,360 ^a	,129	,114	2,09502

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Starbucks Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 27. Starbucks Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	36,485	1	36,485	8,313	,006 ^b
Kalan	245,790	56	4,389		
Toplam	282,276	57			

a. Bağımlı Değişken: Starbucks Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Starbucks Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 28. Starbucks Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	,953	1,372		,694	,490
1 Starbucks					
KBF	,045	,016	,360	2,883	,006

Bağımlı Değişken: Starbucks Marka Değeri

Tablo 6. 29. Starbucks Katsayılar

Starbucks özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %11,4 seviyesindedir. Tüketici gözünden Starbucks için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %11,4'lük kısmına hitap edecektir.

6. 7. i. Kahve Dünyası

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,423 ^a	,179	,164	1,85252

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Kahve Dünyası Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 30. Kahve Dünyası Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	43,286	1	43,286	12,613	,001 ^b
Kalan	199,047	58	3,432		
Toplam	242,333	59			

a. Bağımlı Değişken: Kahve Dünyası Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Kahve Dünyası Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 31. Kahve Dünyası Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
(Sabit)	,133	,797		,167	,868
1 Kahve Dünyası KBF	,038	,011	,423	3,551	,001

Bağımlı Değişken: Kahve Dünyası Marka Değeri

Tablo 6. 32. Kahve Dünyası Katsayılar

Kahve Dünyası özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %16,4 seviyesindedir. Tüketici gözünden Kahve Dünyası için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %16,4'lük kısmına hitap edecektir.

6. 7. j. Tchibo

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,257 ^a	,066	,048	1,66543

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Tchibo KBF

Tablo 6. 33. Tchibo Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	10,016	1	10,016	3,611	,063 ^b
Kalan	141,456	51	2,774		
Toplam	151,472	52			

a. Bağımlı Değişken: Tchibo Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Tchibo Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 34. Tchibo Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	,646	,834		,775	,442
Tchibo KBF	,024	,013	,257	1,900	,063

Bağımlı Değişken: Tchibo Marka Değeri

Tablo 6. 35. Tchibo Katsayılar

Tchibo özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörü ve marka değeri arasındaki ilişki 0,63 düzeyinde olmasıyla birlikte anlamlı olarak

değerlendirilebilir ve kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu ilişki %4,8 seviyesindedir. Tüketici gözünden Kahve Dünyası için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %4,8'lik kısmına hitap edecektir.

6. 7. k. THY

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,275 ^a	,076	,060	2,19443

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), THY Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 36. THY Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	22,882	1	22,882	4,752	,033 ^b
Kalan	279,301	58	4,816		
Toplam	302,183	59			

a. Bağımlı Değişken: THY Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), THY Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 37. THY Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	4,336	1,158		3,745	,000
1 THY KBF	,029	,013	,275	2,180	,033

Bağımlı Değişken: THY Marka Değeri

Tablo 6. 38. THY Katsayılar

THY özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörlerindeki başarı veya başarısızlığının marka değerini etkileyeceği görülmektedir. Kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki bu anlamlı ilişki %6 seviyesindedir. Tüketici gözünden THY için marka değerini oluşturan bileşenlerin önemli bir kısmı sektörün kritik başarı faktörleriyle örtüşmektedir ve bu faktörlerde elde edilecek başarı marka değerini oluşturan bileşenlerin %6'lık kısmına hitap edecektir.

6. 7. 1. Pegasus

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,129 ^a	,017	-,001	2,04927

Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Pegasus Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 39. Pegasus Model Özeti

Model	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P-Değeri
1 Regresyon	3,905	1	3,905	,930	,339 ^b
Kalan	230,972	55	4,199		
Toplam	234,877	56			

a. Bağımlı Değişken: Pegasus Marka Değeri

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Pegasus Kritik Başarı Faktörü

Tablo 6. 40. Pegasus Varyans Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	P-Değeri
	B	Standart Sapma	Beta		
1 (Sabit)	1,298	,967		1,342	,185
Pegasus KBF	,013	,014	,129	,964	,339

Bağımlı Değişken: Pegasus Marka Değeri

Tablo 6. 41. Pegasus Katsayılar

Pegasus özelinde yapılan analizin çıktıları incelendiğinde kritik başarı faktörü ve marka değeri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, dolayısıyla sektörel kritik başarı faktörleri üzerinde yapılacak ekstra çalışmaların firmanın marka değerini etkilemeyecektir sonucu çıkmaktadır.

6. 8. Sektörel Bazda Genel Bulgular

Otomotiv sektöründe seçilen tüm markalar için kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki ilişki anlamlıdır. Sektörel kritik başarı faktörleri odaklı yapılacak çalışmalar Mercedes, Toyota ve Fiat'ta marka değerini yaklaşık %6

seviyelerinde, BMW’de ise marka değerini yaklaşık %20 seviyesinde etkileyecektir. Mercedes ile aynı segmentte değerlendirilen BMW’nin marka değerinin kritik başarı faktörlerinden Mercedes’e kıyasla çok daha yüksek oranda etkileniyor olması dikkat çekicidir ve bu durum Mercedes’in BMW’ye göre tüketici gözünde marka değerini belirleyen ekstra faktörleri olduğunu ortaya koymaktadır.

Hazır Giyim sektöründe de değerlendirilen tüm markalar için kritik başarı faktörleri ve marka değeri arasındaki ilişki anlamlıdır. Bu iki değişken arasındaki ilişki tüm sektörler göz önüne alındığında %14,9 - %22,9 aralığı ile en yüksek seviyededir. Bunun anlamı tüm sektörlerde sektörün kendine özgü kritik başarı faktörleri odaklı yapılacak çalışmalar en çok hazır giyim sektöründe marka değerini etkileyeceğidir.

Kahve Evi sektöründe Tchibo haricinde tüm markalar için marka değeri ve kritik başarı faktörleri arasındaki ilişki anlamlıdır. Özellikle marka değeri düşük olan Kahve Dünyası’nda kritik başarı faktörlerine odaklanılarak yapılacak çalışmalar marka değerini önemli oranda etkileyecektir. Tchibo’da ise böyle bir durum söz konusu değildir. Kritik başarı faktörleriyle marka değeri arasında anlamlı bir ilişki olmaması sebebiyle belirlenen faktörlere odaklı yapılacak çalışmalar marka değerinde bir etki yaratmayacaktır.

Hava yolu sektöründe ise THY için marka değeri ve kritik başarı faktörleri arasındaki ilişki anlamlıdır fakat etki oldukça düşüktür. Pegasus’ta ise böyle bir ilişki söz konusu değildir. Hava yolu sektöründe genel olarak marka değerini artırmak için firmaların daha farklı faktörlere odaklanma gereklilikleri diğer sektörlerle göre daha yüksektir.

Tüm markalar için yaptığımız regresyon analizine baktığımızda faktörler arasındaki ilişki anlamlı bile olsa sektörlerin kritik başarı faktörleri firmaların marka değerinin çok küçük bir kısmını etkileyebildiği sonucuna varıyoruz. Bu bağlamda organizasyonların kritik başarı faktörlerine odaklanan çalışmalar yapmaları gerekli fakat yüksek bir marka değeri için yeterli değildir. Çünkü marka değerini oluşturan ve kritik başarı faktörlerinden etkilenmeyen faktörler çok daha yüksek bir orana sahiptir.

6. 9. Sektörel Matris Değerlendirmesi

6. 9. a. Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektöründe marka değeri ile kritik başarı faktörleri arasındaki ilişkiye bakıldığında en önemli kritik başarı faktörü olan performanstan en yüksek puanı alan markaların, marka değerlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Performans faktörü tüketiciler için o kadar önemli bir konumdadır ki anket uygulanan örneklemden hiç kimse bu faktörün önemi için “3” puanın altında bir puanlama yapmamıştır. Otomotiv sektöründe başka herhangi bir faktör bu kadar yüksek bir “en az” değere sahip değildir.

BMW ve Mercedes’in marka değerlerinin ve kritik başarı faktörleri puanlarının ortalaması birbirine çok yakındır. Bununla birlikte kritik başarı faktörü toplam puanında en yüksek puan olan 145 puan her iki marka için de verilmiştir fakat bu skalada en düşük puan olarak Mercedes’e 68, BMW’ye ise 56 puan verilmiştir. Bunun anlamı tüketici gözünde kritik başarı faktörlerinde en az tatmini sağladığı tüketicide bile Mercedes, BMW’nin önünde olduğudur.

Fiyat kriterinde en düşük puanlama Mercedes için yapılmıştır. Mercedes'in birçok önemli faktörde yüksek puan alması sebebiyle ürünlerinde daha yüksek bir piyasa değeri olması beklentisi doğaldır fakat fiyat faktöründe 3,31 gibi düşük bir puan alıyor olması tüketicinin gözünde fiyatının beklentilerin oldukça üzerinde olduğu anlamına gelir. Bu değerlendirmede 3,70 puanla en iyi konumda olan ise Toyota'dır. Tüketiciler en çok Toyota'da araç için ödenen ücretin araçtan sağlanan faydaya yakın olduğu görüşündedir.

Ciro/çalışan değerlendirmesinde ise Mercedes ile aynı pazar payına sahip olan BMW ön plandadır. BMW'nin arkasından ise tüm markalar içinde en yüksek pazar payına sahip Toyota gelmektedir. Bu iki markadan sonra ise en yüksek marka değerine sahip Mercedes bulunmaktadır. Tüm bu değerlendirmelerden de görülüyor ki otomotiv sektöründe bir markanın çalışan başına sağladığı yıllık gelir marka değeri, kritik başarı faktörlerindeki başarısı veya pazar payından çok organizasyon yapısı gibi daha farklı faktörlerle ilgilidir.

6. 9. b. Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektöründe kritik başarı faktörü ile marka değeri arasındaki ilişkiye bakıldığında Beymen ve Zara, sahip olduğu marka değeri ve kritik başarı faktörlerindeki ortalama puanlarla Koton ve LCW'nin oldukça önündedir. Bu sektör özelinde iki parametre arasında ciddi bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir.

Hazır giyim sektörü artık tasarımın daha fazla ön planda olduğu bir sektördür. Örnekteki hiçbir tüketicinin tasarım faktörüne 1 puan vermeyerek diğer faktörlerden ayırması bunu kanıtlar niteliktedir. Diğer tüm faktörlerin önem puanı ise en az 1 kişi tarafından en düşük puanla değerlendirilmiştir.

Markaların pazar payları incelendiğinde, marka değeri ve kritik başarı faktörlerindeki ortalama puanı düşük olan organizasyonların pazar payları daha yüksek olacak şekilde negatif bir ilişki söz konusudur. Bunun sebebi ise markaların ürün segmentleri ve hitap ettikleri müşteri kitlesi farklı olması olarak değerlendirilebilir. Koton ve LCW daha alt segmente hitap etmekte ve yüksek adetli satışlar yapmaktadır. Burada fiyat tüketici için en önemli kriterlerden biridir. Zara ve Beymen ise orta üstü segmente hitap ederek tüketiciye sundukları ürünlerin fiyat seviyeleri daha yüksektir. Bu durum satılan ürün adetlerine de yansımaktadır.

Ciro/çalışan oranları incelendiğinde ise organizasyon yapısı ve marka stratejisiyle doğrudan ilişkili olan bu faktörde sektördeki marka değeri ve kritik başarı faktörü ortalama puanı değerlendirmesindeki düzenli sıralamadan bahsedilemez. Diğer markalara göre daha az mağazası ve çalışanı bulunan Beymen ciro/çalışan değerlendirmesinde açık ara öndedir. Beymen'i ise Zara takip etmektedir. Burada dikkat çekici olan ise Koton ve LCW arasındaki ilişkidir. Marka değeri ve kritik başarı faktörlerindeki değerlendirmesinde Koton'un gerisinde olan LCW daha yüksek pazar payına ve ciro/çalışan oranına sahiptir.

6. 9. c. Kahve Evi Sektörü

Kahve evi sektöründe kritik başarı faktörü ile marka değeri arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. Sektörün kritik başarı faktörlerindeki puan ortalaması ve marka değeri en yüksek olan firması Starbucks'tır. Starbucks'ın aldığı puan ortalamasına baktığımızda ise müşteri tatmin seviyesine yakın düzeylerde olduğunu görmekteyiz fakat pazardaki diğer rakipleri için aynı şeyi söylemek mümkün değildir.

Starbucks, tüketici gözündeki marka algısı ve kritik başarı faktörlerindeki başarısının global pazar payında da karşılığını almıştır ve bu alanda açık ara öndedir. Yerel bir marka olan Kahve Dünyası ise global pazarda yok denecek kadar düşük bir paya sahiptir.

Markalar arasındaki ilişkiyi ciro/çalışan oranıyla da kuracak olursak, dikkat çekici şekilde en düşük marka değeri ve kritik başarı faktörü ortalama puanına sahip olan Tchibo büyük farkla en yüksek değere sahiptir. Diğer sektörlerde de benzerlerini gördüğümüz bu durum, Tchibo'nun mağazalarında farklı ürünleri de müşterilerine sunuyor olması sebebiyle ortaya çıktığını düşünebiliriz.

6. 9. d. Hava Yolu Sektörü

Yerel pazarda en büyük paya sahip olan iki markanın değerlendirmeye alındığı bu sektörde THY marka değeri açısından Pegasus'un çok önünde yer almaktadır. Bununla birlikte en önemli kritik başarı faktörü olarak değerlendirilen fiyat kriterinde ise Pegasus THY'nin oldukça önündedir. Tam tersi durum sektörün en önemli ikinci kritik başarı faktörü olarak değerlendirilen güvenlik konusunda THY için geçerlidir. Özellikle fiyat faktöründe THY'nin önünde olan Pegasus'un marka değerinde rakibinin çok gerisinde kalması dikkat çekicidir.

Markaların pazar paylarına baktığımızda ise daha global bir uçuş ağına sahip olan THY'nin %55 ile pazarın yarısından fazlasına hakim olduğunu görmekteyiz.

Ciro/çalışan oranında da THY, marka değerindeki farkın oransal karşılığının bir benzerini göstererek Pegasus'un önünde yer almaktadır.

6. 10. Tüm Sektörler Genel Değerlendirme

Tüm markalar yer aldıkları sektör içerisinde değerlendirildiğinde, kritik başarı faktörlerinde aldıkları ortalama puanlar hiçbir sektör için 4 ve üzerinde bir değere sahip değildir. Böylece her segmentten müşteriye hitap edecek şekilde belirlenmiş olan bu markaların yer aldıkları sektörlerde müşteri beklentilerini tatmin edici düzeyde karşılayamadıkları sonucunu ortaya koymaktadır.

Tüm markalarda, marka değeri ve kritik başarı faktörleri arasında net bir ilişki kurulabiliyorken hazır giyim sektöründe bu ilişki iki marka özelinde görülememektedir. Zara'nın belirlenen en önemli 2 kritik başarı faktöründe ortalama puanı Beymen'in önündeyken, Beymen'in marka değeri Zara'dan daha yüksektir.

Otomobil ve hazır giyim sektöründe kritik başarı faktörlerinin bezer şekilde değerlendirildiği görülmektedir. Kahve evi sektöründe ise değerlendirme daha farklı şekildedir. Bunun sebeplerinden biri kahve evi sektöründe markaların birbirinden çok farklı olması olabilir. Değerlendirmede yer alan markalardan Kahve Dünyası rakiplerine göre oldukça yerel, Starbucks ise bu alanda yer alan en global markadır. Tchibo'da ise diğer markaların dışında çok daha farklı ürünleri mağazalarında müşterilerine sunuyor olması önemli bir farklılıktır. Kahve evinin sektörel olarak diğerlerinden farklı değerlendirilmesinin bir diğer sebebi de henüz oturmamış ve yeni bir sektör olması olabilir. Otomobil ve hazır giyim sektörü, kahve evine göre çok daha uzun zamandır yaşayan ve oturmuş bir sektördür. Dolayısıyla bu sektör ve markalar özelinde tüketiciye sorular yöneltildiğinde neye göre değerlendireceği konusundaki gruplanmalar markaya göre değişkenlik gösterir vaziyette ve her marka kendi ayrışmasıyla öne çıkmaktadır. Fakat diğer sektörlerde markalar benzer şekilde algılanmaktadır.

Pegasus ve Kahve Dünyası için yer aldıkları sektörlerin kritik başarı faktörleri ve markaların konumları farklı olmasına rağmen marka değeri zayıf olan bu iki markada da benzer istatistiksel özellikler ortaya çıkmaktadır. İki marka da yapılan faktör analizi çalışmasında ayırmamakta ve regresyon analizleri sorunlu çıkmaktadır. Bunun sebebi tüketicinin gözünde marka değerleri veya kritik başarı faktörlerindeki konumlarının net olmaması olabilir. Bu noktada tüketicinin gözünde bir belirsizlik söz konusudur.

Tchibo ve Kahve Dünyası'nın ise marka değeri düşük fakat iki markanın da "Ayarlanmış R^2 " değeri yüksektir. Buradan marka değeri daha düşük olan markalarda kritik başarı faktörlerine odaklanılarak yapılacak iyileştirmelerin marka değerini daha fazla artırıcı etkisi olabileceği görülmektedir. Starbucks gibi marka değeri yüksek olan markalarda ise aynı durum söz konusu değildir. Çünkü bu tür global ve yüksek değerli markalarda, marka değerini oluşturan firmaya özel başka değerler bulunmaktadır.

6. 11. Faktör Analizi

Bu bölümde her bir marka için kritik başarı faktörlerinin nasıl gruplandığını görebilmek adına faktör analizi çalışması yapılmıştır.

Markalar özelinde yapılan kritik başarı faktörlerinin nasıl gruplandığı yönündeki değerlendirmeye birlikte sektörel bazda da elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

6. 11. a. Mercedes

	Faktör	
	1	2
Mercedes Prestij	,824	-,085
Mercedes Konfor	,799	,043
Mercedes Performans	,773	,014
Mercedes Tasarım	,604	-,115
Mercedes Fiyat	,091	,853
Mercedes Yakıt Tüketimi	-,185	,817

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 42. Mercedes Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Mercedes özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla prestij, konfor, performans ve tasarım bir grup fiyat ve yakıt tüketimi ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otomotiv sektörü için en önemli iki faktör olan performans ve fiyatın farklı gruplarda yer aldığı görülmektedir.

6. 11. b. BMW

	Faktör	
	1	2
BMW Prestij	,808	-,076
BMW Performans	,752	-,116
BMW Tasarım	,738	,086
BMW Konfor	,662	,152
BMW Yakıt Tüketimi	-,081	,840
BMW Fiyat	,102	,754

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 43. BMW Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

BMW özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla prestij, performans, tasarım ve konfor bir grup yakıt tüketimi ve fiyat ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otomotiv sektörü için en önemli iki faktör olan performans ve fiyatın farklı gruplarda yer aldığı görülmektedir.

6. 11. c. Toyota

	Faktör	
	1	2
Toyota Fiyat	,790	-,068
Toyota Yakıt Tüketimi	,754	-,312
Toyota Konfor	,694	,454
Toyota Tasarım	,439	,362
Toyota Performans	,063	,857
Toyota Prestij	-,116	,686

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 44. Toyota Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Toyota özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla fiyat, yakıt tüketimi konfor ve tasarım bir grup performans ve prestij ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otomotiv sektörü için en önemli iki faktör olan performans ve fiyatın farklı gruplarda yer aldığı görülmektedir.

6. 11. d. Fiat

	Faktör	
	1	2
Fiat Prestij	,851	,072
Fiat Performans	,800	,079
Fiat Konfor	,743	-,112
Fiat Tasarım	,724	,119
Fiat Yakıt Tüketimi	-,067	,837
Fiat Fiyat	,151	,793

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 45. Fiat Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Fiat özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla prestij, performans, konfor ve tasarım bir grup yakıt tüketimi ve fiyat ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda otomotiv sektörü için en önemli iki faktör olan performans ve fiyatın farklı gruplarda yer aldığı görülmektedir.

6. 11. e. Beymen

	Faktör	
	1	2
Beymen Ürün Kalitesi	,928	-,085
Beymen Tasarım	,787	,416
Beymen Fiyat	,071	,790
Beymen Ürün Çeşidi	,085	,749

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 46. Beymen Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Beymen özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla ürün kalitesi ve tasarım bir grup fiyat ve ürün çeşidi ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan ürün kalitesi ve tasarımın aynı grupta yer aldığı görülmektedir

6. 11. f. Zara

	Faktör	
	1	2
Zara Tasarım	,840	,270
Zara Ürün Kalitesi	,755	-,292
Zara Fiyat	-,233	,768
Zara Ürün Çeşidi	,435	,738

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 47. Zara Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Zara özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla tasarım ve ürün kalitesi bir grup fiyat ve ürün çeşidi ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan ürün kalitesi ve tasarımı aynı grupta yer aldığı görülmektedir

6. 11. g. Koton

	Faktör	
	1	2
Koton Fiyat	,835	,040
Koton Ürün Çeşidi	,832	,084
Koton Ürün Kalitesi	-,117	,906
Koton Tasarım	,437	,717

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 48. Koton Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Koton özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla fiyat ve ürün çeşidi bir grup ürün kalitesi ve tasarım ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan ürün kalitesi ve tasarımın aynı grupta yer aldığı görülmektedir.

6. 11. h. LCW

	Faktör	
	1	2
LCW Tasarım	,853	,171
LCW Ürün Kalitesi	,827	-,168
LCW Ürün Çeşidi	,186	,829
LCW Fiyat	-,182	,801

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 49. LCW Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

LCW özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla tasarım ve ürün kalitesi bir grup ürün çeşidi ve fiyat ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan ürün kalitesi ve tasarımı aynı grupta yer aldığı görülmektedir.

6.11.1. Starbucks

	Faktör	
	1	2
Starbucks Atmosfer	,802	,347
Starbucks Ulaşılabilirlik	,673	-,075
Starbucks Kahve Çeşidi	,657	,012
Starbucks Fiyat	-,084	,830
Starbucks Lezzet	,180	,779

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 50 Starbucks Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Starbucks özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla atmosfer, ulaşılabilirlik ve kahve çeşidi bir grup ürün, fiyat ve lezzet ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda kahve evi sektörü için en önemli iki faktör olan lezzet ve ulaşılabilirliğin farklı gruplarda yer aldığı görülmektedir.

6. 11. i. Kahve Dünyası

--

a. Sadece bir faktör çıkarıldı. Rotasyon sürdürülemez.

Tablo 6. 51. Kahve Dünyası Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Kahve Dünyası özelinde yapılan faktör analizi çalışmasında markanın kritik başarı faktörleri özelinde bir gruplanma göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

6. 11. j. Tchibo

	Faktör	
	1	2
Tchibo Ulaşılabilirlik	,873	-,145
Tchibo Fiyat	,805	,046
Tchibo Atmosfer	,745	,235
Tchibo Lezzet	,637	,278
Tchibo Kahve Çeşidi	,079	,969

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 52. Tchibo Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Tchibo özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla ulaşılabilirlik, fiyat, atmosfer ve lezzet bir grup kahve çeşidi ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan lezzet ve ulaşılabilirliğin aynı grupta yer aldığı görülmektedir.

6. 11. k. THY

	Faktör	
	1	2
THY İkram	,818	-,012
THY Konfor	,806	,112
THY Zamanında Kalkış	,484	,179
THY Fiyat	-,044	,888
THY Güvenlik	,355	,784

Ekstrasyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax

Rotasyonu

3 Yineleme Sonucu Yakınsanan Rotasyon.

Tablo 6. 53. THY Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

THY özelinde yapılan kritik başarı faktörleri gruplamasında daha çok varyasyon açıklayan faktörden başlamak üzere sırasıyla ikram, konfor ve zamanında kalkış bir grup fiyat ve güvenlik ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda hazır giyim sektörü için en önemli iki faktör olan güvenlik ve fiyatın aynı grupta yer aldığı görülmektedir.

6. 11. 1. Pegasus

--

a. Sadece bir faktör çıkarıldı. Rotasyon sürdürülemez.

Tablo 6. 54. Pegasus Dönüştürülmüş Faktör Matrisi

Pegasus özelinde yapılan faktör analizi çalışmasında markanın, kritik başarı faktörleri özelinde tek bir grup oluşturacak şekilde toplandığı görülmüştür.

6. 12. Sektörel Bazda Genel Faktör Analizi Değerlendirmesi

Otomotiv sektöründe Mercedes, BMW ve Fiat için ortak olarak yakıt tüketimi ve fiyat ayrı bir ana değişken; prestij, konfor, performans ve tasarım ayrı bir ana değişken olarak değerlendirilmektedir. Toyota'da ise bu ayırım fiyat, yakıt tüketimi, konfor ve tasarımın oluşturduğu bir ana değişken ve performans ve prestijin oluşturduğu diğer bir ana değişken şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buradan Toyota'nın tüketici gözünde daha farklı bir konuma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Hazır Giyim sektöründe tasarım, ürün kalitesi, ürün çeşidi ve fiyat değişkenleri her bir marka için fiyat ve ürün çeşidi bir ana değişkeni; ürün kalitesi ve tasarım da bir diğer ana değişkeni oluşturmaktadır.

Kahve Evi sektöründe ise markalar arasında hiçbir şekilde ortaklaşma mevcut değildir. Tüketicilerin gözünde Starbucks için atmosfer, ulaşılabilirlik ve kahve çeşidi bir ana değişkeni, fiyat ve lezzet de bir diğer ana değişkeni oluştururken Tchibo için ulaşılabilirlik, fiyat, atmosfer ve lezzet bir ana değişkeni, kahve çeşidi ise tek başına diğer değişkeni oluşturmaktadır. Kahve Dünyası'nda ise faktörler arasında böyle bir gruplandırma dahi söz konusu olamamıştır.

Hava Yolu sektöründe THY için ikram, konfor ve zamanında kalkış bir ana değişkeni fiyat ve güvenlik ise bir diğer ana değişkeni oluşturmaktadır. Pegasus için ise böyle bir gruplandırma yapılamamıştır.

BÖLÜM VII

SONUÇ

Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektöründe kritik başarı faktörleri için verilen önem puanlarına bakıldığında prestij hariç tüm kriterler için verilen ortalama puan 4'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun anlamı tüketici gözünden sektörün kritik başarı faktörlerinin doğru belirlendiği ve bu faktörlere müşteri tatmini için odaklanılması gerektiğidir.

Kritik başarı faktörleriyle marka değeri ilişkisine bakıldığında Mercedes, Fiat ve Toyota için bu oran %6 seviyelerindeyken BMW'da %20 seviyelerindedir. Buradan BMW için çıkarılacak sonuç belirlenen kritik başarı faktörlerine odaklanarak yapacağı pozitif çalışmaların hem tüketici memnuniyetini artıracığı hem de marka değerine önemli ölçüde katkıda bulunacağıdır. Fakat Mercedes, Fiat ve Toyota için tüketicinin gözünde markayı oluşturan daha farklı şeyler vardır ve marka değerlerini yükseltmek için firmaların bunu gözden kaçırmamaları gerekir. Onlar için yapılacak doğru çalışma marka değerlerini daha fazla artıracak doğru noktaları bulmak ve onlar özelinde verimli çalışmalar yapmak olacaktır.

Marka değeri anlamında birbirlerine çok yakın da olsalar BMW, Mercedes'in 0,34 puan gerisindedir. Yukarıda da bahsedildiği gibi kritik başarı faktörleri marka değeri ilişkisi BMW'da daha yüksek olması sebebiyle başka bir ekstra çalışmaya gerek durmadan BMW sektörün kritik başarı faktörlerine odaklanarak yapacağı doğru çalışmalarla marka değerini Mercedes'in üstünde bir konuma getirebilir.

Otomotiv sektöründe markaların pazar paylarının kritik başarı faktörlerindeki konumlarıyla olan ilişkisine bakıldığında fiyat kriterinde daha yüksek puana sahip markaların daha yüksek pazar payına bununla birlikte daha düşük marka değerine sahip olduğu görülmektedir. Sektör özelinde buradan çıkarılacak sonuç, fiyat konumlandırması daha düşük seviyede olan markaların tüketici gözünde marka değerleri de daha düşük olsa da adetli satışlar yaptıklarıdır. Dolayısıyla otomotiv sektöründe bir marka daha yüksek pazar payı elde etmek istiyorsa daha alt segmente hitap edecek araçlar sunmalıdır. Fakat bu durum kalite ve performanstaki olası gerilemeyle marka değerlerini düşürecektir.

Fiat için ayrı bir parantez açıldığında ise; marka değerinin tüm markalar içinde 1,79 ile en düşük değere sahip olduğu görülmektedir. En yüksek puanın 10 olacağı bir matriste böylesi bir ortalama değer oldukça düşüktür. Bu bağlamda Fiat'ın ilk etapta tüketicinin gözündeki değerini artırıcı faaliyetlerde bulunması doğru olacaktır. Böylece fiyat konusundaki başarısıyla beraber daha iyi bir marka konumuna sahip olması daha yüksek pazar payı elde etmesini de sağlayabilecektir.

Hazır Giyim Sektörü

Hazır giyim sektöründe kritik başarı faktörleri için verilen önem puanlarına bakıldığında ürün çeşidi hariç tüm kriterler için verilen ortalama puan 4'ün üzerindedir. Bunun anlamı tüketici gözünden sektörün kritik başarı faktörlerinin doğru belirlendiği ve bu faktörlere müşteri tatmini için odaklanılması gerektiğidir.

Kritik başarı faktörleriyle marka değeri ilişkisine bakıldığında Beymen, Zara ve Koton için bu oran %20'nin üzerindedir. İçlerinde en düşük orana sahip LCW'de de oran yaklaşık %15 seviyesindedir. Bu oranlarla hazır giyim sektörü tüm sektörler

içerisinde en yüksek ortalamaya sahiptir. Buradan tüm markalar için çıkarılacak sonuç, belirlenen kritik başarı faktörlerine odaklanarak yapılacak pozitif çalışmaların hem tüketici memnuniyetini artıracığı hem de çalışmanın yapıldığı tüm sektörler içerisinde marka değerine en yüksek oranda katkıda bulunacağıdır.

İncelenen markaların, marka değerlerine bakıldığında Beymen ve Zara'dan oluşan bir grup; Koton ve LCW'den oluşan başka bir grup olduğu görülmektedir. Burada özellikle dikkat çeken gereken markanın Koton'dur. Koton'un kritik başarı faktörlerinin marka değerine etki oranı LCW ve Zara'dan daha yüksektir. Koton, kritik başarı faktörleri özelinde bahsedilen 2 rakibinden daha verimli bir çalışma yapması durumunda marka konumu açısından kendini LCW'nin daha da önüne koyabilecek ve Zara ile arasındaki makası daraltabilecektir.

Markaların kritik başarı faktörleri özelinde yapacağı çalışmaya ek özellikle LCW'nin marka değerini artırıcı faaliyetlerde de bulunması gerekir. 2,21 ortalama puanla sektörün en düşük marka değerine sahip markası olan LCW, marka değeri ölçüm matrisinde en yüksek 6 puan alarak rakiplerinin 9 ve üzerinde puanlara sahip olduğu bu alanda da onların gerisinde kalmıştır. Bu veri de LCW'nin marka değerinin oldukça zayıf olduğunun ve kendini daha ön plana atmak için marka değeri odaklı çalışmalar yürütmesi gerektiğinin göstergesidir.

Kahve Evi Sektörü

Kahve evi sektöründe kritik başarı faktörleri için verilen önem puanlarına bakıldığında sadece lezzet ve ulaşılabilirlik kriterleri için verilen ortalama puan 4'ün üzerindedir. Diğer faktörlerin hepsi 4'ün altında kalarak tüketiciler için sektörün kritik başarı faktörlerinin diğer sektörlerdeki kadar "kritik" olmadığını göstermiştir.

Kritik başarı faktörleriyle marka değeri ilişkisi için Tchibo hariç diğer markalarda %10 seviyesinin üzerinde denilebilmektedir. Çift haneli seviyeler önemli bir düzeydir ve dikkate değerdir. Bu sebeple özellikle Kahve Dünyası'nın sektörün kritik başarı faktörleri temelli yapacağı çalışmalar markayı daha ön plana atacaktır. Tchibo'nun ise ilk etapta marka değerini etkileyecek doğru faktörleri tespit etmesi ve buna odaklanması gerekmektedir.

Araştırmaya dahil edilen markaların marka değerleri incelendiğinde özellikle Tchibo dikkat çekmektedir. 1,82 ortalama puanla tüm sektörler içerisinde Fiat'tan sonra en düşük puana sahip markadır. Tüketici global bir marka olmasına rağmen Tchibo'yu oldukça zayıf bir konumda değerlendirmektedir. Bu bağlamda markanın, sektörün kritik başarı faktörlerine odaklanmaktan ziyade marka değerini oluşturan doğru bileşenleri bularak onlara odaklı fark yaratacak çalışmalar yapması faydalı olacaktır.

Hava Yolu Sektörü

Hava yolu sektöründe kritik başarı faktörleri için verilen önem puanlarına bakıldığında ikram hariç tüm kriterler için verilen ortalama puan 4'ün üzerindedir. Bunun anlamı tüketici gözünden sektörün kritik başarı faktörlerinin doğru belirlendiği ve bu faktörlere müşteri tatmini için odaklanılması gerektiğidir.

Sektörün kritik başarı faktörlerinin doğru belirlenmesiyle beraber marka değeri kritik başarı faktörleri ilişkisi THY için %6 gibi oldukça düşük bir seviyede, Pegasus için ise anlamlı değildir. Bu bağlamda hava yolu sektörü için kritik başarı faktörlerine odaklanmanın bu markalar özelinde marka değerini istenilen seviyede artırmayacağı görülmektedir.

Değerlendirmeye alınan 2 markanın, marka değerlerini incelendiğinde THY'nin tüm sektörlerdeki en yüksek marka değerine sahip firmalar olan Mercedes ve BMW'den sonra en yüksek marka değerine sahip olduğu, Pegasus'un ise THY'nin tam aksine Fiat ve Tchibo'dan sonraki en düşük marka değerine sahip olduğu görülmektedir. Bu bağlamda özellikle Pegasus'un marka değerini artıracak faaliyetlerde bulunması kritik derecede yüksek bir öneme sahiptir. Kara yolu ve tren yolu taşımacılığına kıyasla daha yüksek meblağların ödendiği bir ulaşım aracı olan hava yolunda üst segment müşterilerin dikkatini çekebilmesi ve yer aldığı pazarlarda daha fazla söz sahibi olabilmesi için Pegasus'un tüketicinin gözündeki konumunu daha iyi yerlere taşıması faydalı olacaktır.

Kavram Geliştirme ve Teorik Katkı

Kritik başarı faktörleri pazarlama literatüründe genel olarak ele alınan bir kavramdır. Akademik literatürde bu kavramın uygulamalarına yaygın olarak rastlanmamaktadır. Bu çalışma, kritik başarı faktörlerinin kavramsallaştırılması ve ölçümlenmesi konularını tartışmaya açarak akademik literatüre kazandırmaya çalışmıştır. Sektör-spesifik olan veya sektörler arasında ortak olarak geçerli kabul edilebilecek başarı faktörlerinin neler olduğu konusu kısmen de olsa açıklığa kavuşturulmuştur. Geçmiş çalışmalarda “kalite” olarak kavramsallaştırılan ancak ölçümlenme aşamasında çok farklı şekillerde içi doldurulan genel kavramların, markaların pazarlama performansını değerlendirmede çok fazla etkili olmayabileceği de ulaşılan sonuçlardan bir diğeridir.

İkinci olarak, bu çalışma, markaların örgütsel yapı ve kültürden bağımsız olarak şekillendirilemeyeceğini, “iç müşteri” kavramının gerçekten geçerli olduğunu

da göstermiştir. Grafiklerde ele alınan birçok kriterden birisi olan çalışan başına ciro, diğer kriterlerle birebir aynı doğrultuda ilerlememektedir. Bu da, pazarlamanın örgütsel boyutunun da hem model içerisinde hem de ayrı bir sistematik olarak çalışılması gerektiğini göstermiştir.

Son olarak, çalışmanın genel perspektifi ile de bağlantılı olarak, sonuçlar tek bir kriter üzerine gidilmesinin çok doğru olmayacağını; hem finansal göstergelerin, hem şirketin örgütsel performansının ve hem de (aslında doğrudan sayısal olarak ölçülmesinin zor olduğu) müşteri algısının model içerisinde yer alması gerektiğini anlamış bulunuyoruz.

Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Çalışmada anketin TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü öğrencilerinden oluşan bir örnekleme uygulanması, sektörel ve marka bazlı ikincil verilerin bulunma zorluğu, marka değeri ölçümü için kullanılan matrisin her bir markanın öne çıkardığı değerlerle farklı oranlarda eşleşmesi karşımıza kısıtlar olarak çıkmıştır.

Çalışmanın en büyük kısıtlarından birisi, örneklemin geneli temsil etme yeteneğinin düşük olması ve sayı olarak örneklem hacminin yeterince geniş olmamasıdır. Araştırma kapsamında anket çalışması TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü öğrencilerine uygulanmıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu örneklem genişletilerek farklı yapıya sahip kitlelerin bir arada olduğu daha kozmopolit bir gruba anket çalışması uygulanabilir.

Bu araştırma kapsamında otomotiv, hazır giyim, kahve evi ve hava yolu sektörlerindeki kritik başarı faktörleri ve markaların bu faktörlerdeki başarısı ile

marka değerleri tüketiciler gözünden değerlendirilmek üzere ele alınmıştır. Buna dayalı olarak gelecek çalışmalar spor ekipmanları, beyaz eşya, mobilya gibi daha farklı sektörler özelinde uygulanabilir. Özellikle hızlı tüketilen ürünler (FMCG) kategorisinden seçilecek bazı sektör ve markalar, bulguların yorumlanmasını zenginleştirilmesi ve marka değiştirme davranışının daha yüksek oranda görüldüğü bu sektörlerde zengin bir tartışma kazandırması bakımından gelecek çalışmalarda ele alınmalıdır.

Bu araştırmada küresel ve yerel markalara yer verilmiş fakat örneklemin tamamı Türkiye’de yaşayan insanlardan oluşturulmuştur. Bu sebeple, bu çalışma üzerinden diğer toplamlar özelinde genelleme yapmak çok mümkün değildir. Gelecek çalışmalarda örneklem benzer şekilde kalarak pazar payı, ciro ve çalışan bilgilerinin daha sağlıklı ve kolay elde edilmesi için markaların tamamı yerel seçilip kıyas yapılabilir veya örneklemini globalleştirerek markaların da tamamı küresel pazardan belirlenebilir.

Yukarıdaki kısıta paralel olarak aşağıdaki konularda değerlerin aynı düzleme alınması işlemi daha derinlemesine bir analiz çerçevesinde, değerlerin normalizasyonu temel alınarak yapılabilir. Yerel ve küresel düzlemde faaliyet gösteren markaların pazar payları; çalışan sayıları ve ciro, net kar gibi finansal göstergeler.

Gelecek çalışmalar pazarlama performansı göstergelerinin zaman içerisindeki değişimini inceleyerek, marka performansı, tüketici tercihi ve satış gibi göstergeler arasındaki ilişkinin aynı şekilde devam edip etmediğini de araştırabilir. Böylece, şirketin uyguladığı performans aktivitelerinin marka performansına ve tüketiciler üzerindeki etkisine eş zamanlı olarak bakılması mümkün olacaktır.

Bunların dışında firmaların çalışan başına cirosunu hesaplamadaki amaç, örgütsel performans boyutunun da işin içine katılması gerekliliği idi. Bunun yerine, daha temel finansal göstergeler olan net kar veya firmanın piyasa değeri gibi değerlerin kullanılması, örgütsel performansı ölçümlemek üzere hem yapısal hem de kültürel durumu ölçümleyecek göstergeler seçilmesi yerinde olabilir.

Bununla bağlantılı olarak, firmaların ve markaların grafikteki konumları hesaplanırken kendi stratejileri ve misyonları dikkate alınmamıştır. Örneğin otomotiv sektöründe Fiat ve Toyota'nın birbirine yakın şekilde yer aldıkları konumları, Mercedes ve BMW'den uzaktır. Fakat bu durum, Toyota'nın Mercedes'in konumunu hedeflediği anlamına gelmemelidir. Gelecek çalışmalar firmaların hedefledikleri marka konumları bilgisine ulaşmaya çalışarak modeli bu doğrultuda geliştirmeye çalışabilir.

Son olarak; marka değerinin ölçüldüğü matriste kullanılan sıfatlar birden fazla sektörde değerlendirme yapıldığı için her marka ile aynı oranda ilişkilendirilememiştir. İleride yapılan çalışmalarda sektör sayısı azaltılabilir veya bu matriste kullanılmak üzere markalarla ilişkilendirilebilecek sıfat sayısı artırılabilir.

KAYNAKÇA

Aaker, D.A., 1991. *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.

Alaskari, O., M.M. Ahmad,, N. Dhafr, R. Pinedo-Cuenca, 2012. "Critical Successful Factors (CSFs) for Successful Implementation of Lean Tools and ERP Systems," Vol III WCE 2012, London: Proceedings of the World Congress on Engineering 2012.

AMA (American Marketing Association), 2012.

http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx, Erişim Tarihi: 11.05.2012.

Banker, R.D., H. Chang, ve M.J. Pizzini, 2004. "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy," *The Accounting Review* 79(1): 1-23.

Barwise, P. ve J.U. Farley, 2004. "Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries," *European Management Journal*, 22: 257–262.

Barwise, P. ve J.U. Farley, 2003. "Which Marketing Metrics Are Used and Where?," Working Paper No. 03-111, Marketing Science Institute.

Bellis-Jones, R., 1989. "Customer Profitability Analysis," *Management Accounting* 67(2): 26-28.

Berger, P.D. ve I.N. Nasr, 1998. "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications," *Journal of Interactive Marketing* 12(2): 17-30.

Bhargava, M., C. Dubelaar, ve S. Ramaswami, 1994. "Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of A Methodology," *Journal of Business Research* 31: 235-246.

Biel, A., 1992. "How Brand Image Drives Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, 6-12.

Bisbe, Josep, Joan-Manuel Batista-Foguet, ve C. Robert, 2007. "Defining Management Accounting Constructs: A Methodological Note on the Risks of Conceptual Misspecification," *Accounting, Organizations and Society* 32(7/8): 789-820.

- Blattberg, R.C. ve J. Deighton, 1996. "Manage Marketing by The Customer Equity Test," *Harvard Business Review* 74: 136-144.
- Bolton, R.N., 2004. "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value," *Journal of Marketing* 68: 73-75.
- Boynton, A.C. ve R.W. Zmud, 1984. "An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan Management Review* 25(4): 17-27.
- Boynton, A.C. ve R.W. Zmud, 1984. "An Assessment of Critical Success Factors," *Sloan Management Review* 25(4): 17-27.
- Chenhall, R. H., 2005. "Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study," *Accounting, Organizations and Society* 30(5): 395-422.
- Clark, B. H., (1999). "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships," *Journal of Marketing Management* 15: 711-732.
- Daniel, D.R., 1961. "Management Information Crisis," *Harvard Business Review* 39(5): 111-121.
- Epstein, M. ve J.F. Manzoni, 1998. "Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards," *European Management Journal* 16(2): 190-203.
- Ercan, M. K., M.B. Öztürk, Ç. K. Demirgüne, E.S. Bağcı ve G. Küçükkaplan, 2010. *Marka Değerinin Tespiti*, İstanbul: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası.
- Farquhar, P.H., 1989. "Managing Brand Equity," *Journal of Advertising Research*, 7-12.
- Freund, Y.P., 1988. "Planner's Guide Critical Success Factors," *Planning Review* 16(4): 20-23.
- Gummesson, E., 2004. "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-business Contexts," *Journal of Business and Industrial Marketing* 19(2): 136-148.
- Hall, M., 2008. "The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance," *Accounting, Organizations and Society* 33(2/3): 141-63.

- Ittner, C.D., D.F. Larcker, ve T. Randall, 2003. "Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms," *Accounting, Organizations and Society* 28(7/8): 715-41.
- Jaworski, B.J., 1988. "Toward Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Systems, and Consequences," *Journal of Marketing* 52: 23-39.
- Jaworski, B.J., V. Stahakopoulos, ve H.S. Krishnan, 1993. "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing* 57: 57-69.
- Kapferer, J.N., 2008. *The New Strategic Brand Management*, London: The Kogan Page.
- Kaplan, R. S. ve D.P. Norton, 1992. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* 70 (1): 71-79.
- Keller, K.L., 1993. "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer- Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, L.K., 2003. *Strategic Brand Management* (2nd Edition), Prentice Hall International.
- Kranz, M., 2002. "Markenbewertung-Bestandsaufnahme und Kritische Würdigung", s435.
- Kusum, A.L., D.R. Lehmann, ve S.A. Neslin, 2003. "Revenue Premium As An Outcome Measure of Brand Equity," *Journal of Marketing*, 1-17.
- Lamberti, L. ve G. Noci, 2010. "Marketing Strategy and Marketing Performance Measurement System: Exploring the Relationship," *European Management Journal* 28: 139-152.
- Leidecker, J.K. ve A.V. Bruno, 1984. "Identifying and Using Critical Success Factors," *Long Range Planning* 17: 23-32.
- Loning, H. ve M. Besson, 2002. "Can Distribution Channels Explain Differences in Marketing and Sales Performance Measurement Systems?," *European Management Journal* 20(6): 597-609.
- Morgan, N.A., B.H. Clark, ve R. Gooner, 2002. "Marketing Productivity, Marketing Audits, and Systems for Marketing Performance Assessment: Integrating Multiple Perspectives," *Journal of Business Research* 55(5): 363-75.

- MSI, 2008. 2008-2010 Guide to MSI Research Programs and Procedures. Retrieval, [http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf].
- O'Sullivan, D. ve A.V. Abela, 2007. "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance," *Journal of Marketing* 71: 79-93.
- Pauwels, K. ve Diğ. (2009), "Dashboards as A Service," *Journal of Service Research* 12(2): 175-89.
- Rockart, J. F., 1982. "The Changing Role of The Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective," *Sloan Management Review* 24(1): 3-13.
- Rockart, J.F., 1979. "Chief Executing Define Their Own Data Needs," *Harvard Business Review* March-April: 81-93.
- Rust, R.T., V.A. Zeithaml, ve K.N. Lemon, 2004. "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing* 68: 109-127.
- Sevin, C. H., 1965. "Marketing Productivity Analysis," New York City: McGraw-Hill.
- Shah, D., R.T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin ve G.S. Day, 2006. "The Path to Customer centricity," *Journal of Service Research* 9(2): 113-124.
- Sheth, J., R.S. Sisodia, ve A. Sharma, 2002. "The Antecedents and Consequences of Customer-centric Marketing," *Journal of The Academy of Marketing Science* 28(1): 55-66.
- Simon, C.J. ve M.W. Sullivan, 1993. "The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach," *The Institute of Management Sciences*, 28-52.
- Winer, R.S., 2000. "What Marketing Metrics Are Used by MSI Members?" Report No. 00-119, Marketing Science Institute.
- Zeithamal, V.A., R.T. Rust ve K. Lemon, 2000. *Driving Customer Equity*, New York: The Free Press.