

## BÜTÜNLEŞİK PAZARLAMA İLETİŞİMİ, MARKA PERFORMANSI VE PAZAR PERFORMANSI İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

**Metin ÇALIK**  
Sakarya Üniversitesi  
metin.calik  
@ogr.sakarya.edu.tr

**Prof. Dr. Remzi  
ALTUNIŞIK**  
İşletme Fakültesi  
Sakarya Üniversitesi  
altunr@sakarya.edu.tr

**Doç. Dr. Nihal  
SÜTÜTEMİZ**  
İşletme Fakültesi  
Sakarya Üniversitesi  
nihals@sakarya.edu.tr

### ÖZET

*Çalışmamızın amacı son yıllarda pazarlama alanında çok tartışılan kavramlarından bir tanesi olan Bütünleşik Pazarlama İletişiminin (BPİ) işletmelerin Marka Performansına (MP) ve nihai olarak da Pazar Performansına (PP) etkilerini açıklamaktır. Çalışmamızda, konuyla ilgili literatürdeki tartışmalara katkı sağlamak amacıyla bir saha araştırması yapılmış, anketlerden elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilerek, akademisyenler ve profesyonellerin bu yöndeki düşüncelerinin doğruluğu bir kere daha ortaya konulmuştur. Sonuç olarak BPİ'nin, pazar performansı üzerine olumlu etkisi yaptığı ortay konularak, rekabette öne geçmek isteyen firmalar için bütünleşik pazarlama iletişiminin önemli katkı sağladığı belirlenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı, Pazar Performansı, Yapısal Eşitlik Modeli, Marka Yönetimi.

## AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP AMONG INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION (IMC), BRAND PERFORMANCE AND MARKET PERFORMANCE

### ABSTRACT

*The aim of our study is to explain one of the most discussed marketing concepts Integrated Marketing Communication (IMC) and its effects and relationship with brand performance (BP) and market performance (MP). In our study, a field work is done in order to contribute the discussions related to the subject, and by making a structural equation analysis with the data obtained from surveys, the truth of academicians' and professionals' thoughts about this direction is confirmed once again. In conclusion, clarifying IMC's positive effect on brand performance and brand performances positive effect on market performance, eventually concretizes that IMC yields significant advantages for competitive firms to forge ahead.*

**Keywords:** Integrated Marketing Communication, Brand Performance, Market Performance, Structural Equation Modeling, Brand Management.

## 1. Giriş

1990'lı yıllar ve sonrasında yaşanan teknolojik gelişmeler, özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel ekonominin ve küresel rekabetin yapısını önemli oranda değiştirmiştir. Bu önemli değişim firmaların dış dünya ile iletişimini sağlayan pazarlama faaliyetleri üzerinde önemli etki göstermiştir. Joseph'e göre (2010) pazarlama iletişimi araçlarının stratejik koordinasyonu ve uyumu, sonuç odaklı firmalar için artık her zamankinden daha hayati hale gelmiş ve kritik önem kazanmıştır. İletişim teknolojilerinde yaşanan bu önemli değişim, pazarlama iletişimi faaliyetlerinden beklentilerin daha da artmasına yol açmış ve daha verimli bir iletişim için pazarlama iletişimi elemanlarının bir bütün içinde çalışması gerekliliğini, yani "bütünleşik pazarlama iletişimi (BPİ)" kavramını ortaya çıkarmıştır.

BPİ kavramı, iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği, kitlesel ve bireysel iletişim imkânlarının olağanüstü derecede arttığı bir dönemde pazarlama iletişimi çalışmalarının daha etkin ve daha planlı bir şekilde uygulanması ihtiyacının doğal neticesi olarak, her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Duncan & Mulhern'e göre (2004) BPİ firmalarda iletişim faaliyetleri için önemli bir genel çerçeve sağladığı için, iletişim stratejilerinin planlanmasında ve koordinasyonunda geniş bir kabul görmektedir. Kliatchko'ya göre ise (2008) BPİ'nin öneminin artmasıyla birlikte BPİ konusunda yapılan araştırmalarının derinliği ve genişliği kavramın ilk olarak ortaya çıktığı 1980'li yılların sonundan itibaren önemli mesafe kat etmiştir. Diğer yandan 1990'lı yıllardan 2000'li yıllara gelindiğinde BPİ kavramı, "iletişim unsurlarının koordinasyonu" tanımının ötesine geçerek "BPİ temel bir stratejik bir iş sürecidir" haline gelmiştir (Madhavaram vd., 2005).

1990'lı yıllardan itibaren küresel pazar ortamında başarılı olmak isteyen rekabetçi işletmeler, artık daha kaliteli ürün üretmenin yanı sıra, yoğun bir şekilde markalaşmaya, sadık müşteriler kazanmaya, müşteri ve paydaşlarıyla daha yakın ilişki kurarak daha etkin iletişim sağlamaya yönelmişlerdir. Ürün yaşam sürelerinin kısalmasıyla birlikte, "ürün odaklı" rekabet stratejilerinin yerini "marka odaklı stratejiler" almış ve bu gelişmeler her geçen artan bir eğilimle markaları ve markalaşma kavramını firma stratejilerin merkezine taşımıştır (Urde, 1994). Benzer şekilde Bridson & Evans'a göre (2004), 2000'li yılların başından günümüze kadar olan dönemde ise teknolojik gelişmelerin ve pazarlarda meydana gelen dönüşümün hızının daha da artmasıyla birlikte, ürün yaşam süreleri ciddi anlamda kısalmış ve sonuç olarak ürünle ilgili rekabet üstünlükleri ve farklılaştırma, rekabetin sadece bir önkoşulu haline gelmiştir. Artık daha fazla sayıda firma günden güne artarak "marka" ve "markalaşmak" gibi daha kalıcı rekabet yöntemleri arayışına girmektedir (Bridson & Evans, 2004). Dawar'a göre de (2004) markalar birçok firmanın pazarlama faaliyetlerinin odak noktası haline gelirken, aynı zamanda pazar gücü, rekabet kaldırıcı ve yüksek gelir olarak da görülmektedir ve markaların bu potansiyeli onları firma stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir.

Birbirleriyle çok yakın ilişkili ve sebep sonuç ilişkisine sahip bu iki kavramın; markalaşma ve bütünleşik pazarlama iletişimi kavramlarının önemi birbirlerine paralel olarak her geçen gün artmaktadır ve bunun doğal sonucu olarak her iki kavramın ayrı ayrı veya birlikte ele alındığı çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Kliatchko'ya göre

(2008), bütünleşik pazarlama iletişimi alanında yapılan araştırmaların derinliği ve genişliği, kavramın ilk olarak ortaya çıktığı 1980'li yılların sonu ve 1990'lı yılların başlarından itibaren önemli mesafeye katılmıştır. 2000 yılı sonrasında yapılan BPİ konulu akademik çalışmalarda ise markalaşma, marka değeri, marka kimliği ve marka çıktılarıyla ilgili konular ön plana çıkmaya başlamış ve bu konuları inceleyen birçok önemli çalışma yapılmıştır (Kliatchko, 2008).

Bu çalışmalardan bir tanesini gerçekleştiren Barnes (2005), perakende sektöründe bütünleşik marka iletişimi planlanması ve markalaşma konusunu araştırmıştır. Dewhurst & Davis (2005) ise yaptıkları çalışmada daha fazla marka değeri ve paydaş değeri elde edilmesinin, ancak BPİ anlayışıyla tutarlı bir stratejik marka iletişimi stratejisinin sonucunda mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Reid (2005) yaptığı çalışma sonucunda, marka çıktılarıyla BPİ uygulamalarının önemli derecede pozitif ilişkiye sahip olduğunu öne sürmüştür. Madhavaram ve diğerleri ise (2005), yaptıkları araştırma neticesinde marka değeri oluşturma stratejisinde BPİ ve marka kimliği kavramlarının temel unsurlar olduğunu savunmaktadırlar. Ratnatunga & Ewing (2005), pazarlamacıların daimi endişelerinden olan satışların optimizasyonu, karlılık, marka değeri ve paydaş değeri gibi konuların üstesinden gelmek için, BPİ'nin marka değeri üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik bir model önermişlerdir. Yine Reid ve diğerleri (2005) tarafından BPİ, pazar odaklılık, marka odaklılık ve marka çıktılarına yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu model önerisine göre pazar odaklılık ve marka odaklılık BPİ'nin öncelleridir ve BPİ uygulamalarına önemli katkı sağlamaktadırlar. Aynı model önerisine göre BPİ'nin marka performansı üzerinde çok önemli pozitif etkisi söz konusudur. Belch & Belch'e göre ise (2004), BPİ'nin öneminin her geçen gün artmasının altında yatan temel sebeplerden bir tanesi, BPİ'nin marka kimliği ve marka değeri oluşturulmasında oynadığı başlıca rolüdür.

Yapılan bu ve benzeri araştırmalardan da görüldüğü üzere BPİ ve marka performansı arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Çalışmamızın amacı ise, tüm bu gelişmeler çerçevesinde birbirleriyle yakın ilişkili olduğu görülen ve firma stratejilerinde önemli rol oynadığı öne sürülen bütünleşik pazarlama iletişimi ve marka kavramlarının birbirleriyle ilişkisini, marka performansı ve pazar performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktır. Çalışmamızda BPİ'nin uygulama düzeyinin ölçümü için Duncan & Moriarty (1997) tarafından önerilen ve Reid (2005), Ebre (2006) ve diğer bazı yazarlar tarafından da kullanılan BPİ Denetim ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ilişkilerin incelenmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılarak, kavramlar arasındaki ilişkiler eş zamanlı ve çok yönlü olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Bütünleşik Pazarlama İletişimi (BPİ) Kavramı**

20. yüzyılın sonunda artan rekabet ve perakende gücü, teknolojik gelişmeler, markaların farklılaşmış konumlarını korumalarını oldukça güçleştirmiştir. Başta medyanın ve izleyicilerin bölünmesi, pazara yönelen ticari iletişim araçlarının artması ve tüketicinin bilinçlenmesiyle birlikte, tüketicilerin kendisine hitap etmeyen mesajları çok daha kolay süzebilmesi, pazarlamacıları ve iletişimcileri tüketicilerin zihninde oluşan bu filtrelerden geçerek tüketiciyi etkileyebilecek yeni mesajlar ve yöntemler bulmaya sevk etmektedir. Günümüzde yığından koparak farklı marka değerleri yaratmak

ve yeni iletişim yöntemleri geliştirmek şirketler için kaçınılmaz olmuştur (Pickton & Broderick, 2005:294).

Pazarda yaşanan bu gelişmeler neticesinde tüm iletişim disiplinlerinin ve faaliyetlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesi ve birbirine uyumlu, destekleyici hale getirilmesi zorunluluğu, reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, kişisel satış, doğrudan pazarlama, CRM, satın alma noktası iletişimi, sponsorluk, ticari fuar ve sergi gibi klasik pazarlama iletişimi araçlarının bir bütün olarak kullanılması gerekliliği “bütünleşik pazarlama iletişimi” kavramını ortaya çıkarmıştır.

Bütünleşik pazarlama iletişimi kavramı, literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, Kotler ve diğerlerine göre bütünleşik pazarlama iletişimi, bir şirketin örgütü ve ürünleri hakkında açık, tutarlı ve inandırıcı bir mesaj oluşturma hedefiyle, şirket içerisindeki çeşitli iletişim kanallarını dikkatle bütünleştirip koordine etmesini sağlayan uygulama alanıdır (1999:781).

Tüketiciler artık kendilerini içinde iyi hissettikleri mağazalardan, güvendikleri ürünleri almak, satış sonrası hizmetlerden de emin olmak istemektedir. Firmalar ise hizmet ve ürünün kalitesi, ambalaj şekli, sunum şekli, çalışma ofisinin dizaynı, personelin davranışları, reklamlar, kurumsal imaj, satış noktaları, broşürler ve satış sonrası hizmetler gibi tüketiciye mesaj veren tüm etkenleri birlikte değerlendirerek ve koordine ederek, tek görüntü ve tek ses vermeli, tek bir imaj sergilemelidir. Bütün bu unsurların her biri ayrı mesajlar vererek işletmeyi farklı bir noktaya çekmemeli, tüketici zihninde karışıklığa neden olmamalıdır (Pickton & Broderick, 2005: aktaran: Uzunoğlu, 2007). Tüketiciler, müşteriler ve paydaşlar nezdinde firma ve ürünleri hakkında çok net bir algı oluşmalıdır.

Amerikan Reklam Ajansları Derneği'nin tanımına göre bütünleşik pazarlama iletişimi, çeşitli iletişim uygulamalarının; yani reklamcılık, doğrudan satış, satış tutundurma ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin stratejik rollerini değerlendiren ve bu iletişim uygulamalarını açıklık, tutarlılık ve maksimum iletişim etkisi sağlamak amacıyla birleştiren, kapsamlı ve ayrıntılı bir iletişim planının faydasına önem veren “pazarlama iletişimi planlama yaklaşımıdır”.

Pickton & Broderick'e (2005) göre ise bütünleşik pazarlama iletişimi, önceden tespit edilmiş ürün ve kurumsal pazarlama iletişimi hedeflerine ulaşmada, pazarlama iletişimi çabalarında en büyük ekonomikliği, verimliliği, etkinliği, gelişmeyi ve birlikteliği sağlayacak biçimde, seçilmiş hedef kitlelere yönelik tüm pazarlama iletişimi uygulamalarının, medyanın, mesajların ve tutundurma araçlarının analizinde, planlamasında, uygulanmasında ve denetiminde tüm firma yönetici ve çalışanlarının koordine edilmesini kapsayan bir süreçtir (Pickton & Broderick, 2005 aktaran: Uzunoğlu, 2007). Bu anlamda bütünleşik pazarlama iletişimi hem bir süreç, hem de bir konsept (kavram) niteliği taşımaktadır. Bu nedenle bütünleşik pazarlama iletişimi; pazarlama iletişimine ait bütün çabaların bir ‘disiplini’, ‘orkestrasyonu’, ‘tek sesliliği’, ‘uyumu’, ‘bütünleşmesi’ gibi çeşitli kavramlar ile de ifade edilmektedir (Bozkurt, 2005).

Kısaca ifade edilecek olursa, tüketici merkezli pazarlama olarak bilinen bütünleşik pazarlama iletişimiyle, marka bağlılığı, marka sadakati, müşteri tatmini, müşteri memnuniyeti, müşteri değeri ve bunların neticesi olarak da sürekli ve sadık müşteriler kazanılması hedeflenmektedir. Bütünleşik pazarlama iletişiminin başlıca yararları arasında sinerji yaratmak, mesaj tutarlılığı oluşturmak ve kurumsal bütünlük sağlamak en belirgin olanlarıdır (Odabaşı & Oyman, 2002:71-73):

*Sinerji Oluşturmak:* Pazarlama iletişimi araçlarının her biri bir bütünlük içinde işletilirse, bunun etkisi, bu araçların ayrı ayrı fonksiyonlarından daha fazla olacaktır. Dağınık ve tutarsız mesajların yaratacağı etkiyle, iletişim çabalarının bütünleşik bir yaklaşımla ele alınması durumunda oluşacak sinerjik etki elbette farklı olacaktır. Bütünleşik pazarlama iletişimi iletişimde sinerji sağlanmasına yardımcı olan stratejik bir unsur görevi yapmaktadır.

*Mesaj Tutarlılığı Oluşturmak:* Firmalar iletişim planlama sürecine bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, iletişim programının tüm unsurlarını hedef kitleye “aynı mesajı” iletmek üzere düzenleyebilirler. Tüketicinin zihninde karışıklık oluşturmaktan kaçınmak ve etkin iletişim programları geliştirmek için, pazarlama iletişiminin her bir unsuruna yönelik ayrı stratejiler geliştirmek yerine, marka için tutarlı bir mesaj ve iletişim stratejisinin geliştirmesi daha doğru olacaktır.

*Kurumsal Bütünlük:* Tüketiciler kendilerini rahat ve güvende hissettikleri kurumlara daha olumlu ve sıcak yaklaştığı için, kurum tarafından yansıtılan imajın ve etkinin tüketiciler tarafından olumlu algılanmasında kurumsal bütünlük ve koordinasyon önemli rol oynar.

## 2.2. Marka ve Markalaşma

Aaker’e (2009) göre tüketiciler belirli bir markaya sahip ürünü veya hizmeti daha fazla fiyat ödemeye razı olarak satın alıyorsa, bunun nedeni markanın belirli özelliklerinin ve müşteriye sunduğu değer, diğer ürünlere göre müşterileri daha fazla memnun etmesidir. Markalar pazarlama maliyetlerini azalttıkları, yeni müşteriler çektikleri ve faaliyet kaldırıcı sağladıkları için genel maliyetleri azaltmakta ve büyük pazar payları elde etmek artık ancak sadık müşterilerle kalıcı olabilmektedir (Aaker, 2009).

Diğer yandan Dawar’a (2004) göre markaların reklamlarından ve promosyonlarından önemli satış hacmi ve trafiği meydana gelmekte, pazarlama faaliyetleri ve bunların sonuçları markalar düzeyinde yönetilmekte ve ölçülmektedir. Esasında günümüz itibarıyla markalar birçok firmanın pazarlama faaliyetlerinin odak noktası haline gelmenin yanı sıra, aynı zamanda pazar gücü, rekabet kaldırıcı ve yüksek gelir olarak da görülmektedir (Dawar, 2004:31).

Markaların bu potansiyeli onları firma stratejilerinin merkezine yerleştirmektedir (Urde, 1994). Bu da marka odaklı firmaları, marka değerini etkin bir şekilde oluşturma ve kullanma konusuna önem vermeye zorlamaktadır. Marka değeri ise tüm işletme yönetimi aşamalarında faaliyet kaldırıcı olarak fayda sağlamaktadır (Wong & Merrilees, 2007).

Urde'ye göre ise şirketlerin geleceği markalarda yatmaktadır. Firma stratejisinin oluşturulmasında markaları “başlangıç noktası” olarak kabul etmek, “marka odaklılık” adı verilen yeni yönelim için önemli bir önkoşuldur. Oluşturulan markalar, firmaların rekabet güçlerini arttırdığı gibi, büyüme ve karlılık oluşturulmasında da büyük potansiyele sahiptir. Markaların bu potansiyelinin farkına varılması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü hedefleyen firma stratejilerinin oluşturulmasında markaları çok önemli bir konuma getirmektedir (Urde, 1994).

### 2.3. Marka Performansı

Pazarlama karması elemanlarına ilave olarak, bir firmanın genel stratejik faaliyetlerinin birçoğu marka performansının öncelleridir (Aaker, 1991). Bu önceller ise çoğu zaman ürünün somut yönlerini ve fiyatını kapsadığı gibi, kanal yönetimi ve ürünün dağıtımına kadar birçok diğer etkenleri de ihtiva eder. Hatta satış ve satış sonrası hizmetler ve personelin yeteneklerinin ve özelliklerinin de marka performansına önemli etkisi vardır (Kapferer, 2004). İlk planda marka performansını doğrudan etkilemediği düşünülen örneğin halkla ilişkiler faaliyetlerinin, firma personelinin davranışlarının, ürünün ambalajının veya ürünün raftaki yerinin de potansiyel olarak marka performansına önemli etki yapması sözkonusudur.

Pazarlama literatüründe genel kabul görmüş ortak bir marka performansı tanımı ve ölçüğü mevcut değildir, fakat marka performansı çoğu zaman firmanın faaliyetleri ve genel stratejisinin önemli bir sonucu olarak görülmektedir. Marka performansı kavramı bir firmanın pazardaki marka gücünü ifade etmektedir ve birçok çalışmaya göre pazar payı, büyüme oranı, karlılık ve benzeri kavramlardan meydana gelmektedir (O'cass ve Ngo, 2009).

Marka performansı, markanın pazarda ne kadar başarılı olduğuyla yakından ilgilidir ve markanın stratejik kazanımlarını ölçmek anlamına gelir. Sonuç olarak bu yapıyı ölçmek için ekonomik ölçütler uygun değildir. Fakat marka farkındalığı, marka itibarı ve marka sadakati marka performansını ölçmek için önerilen önemli faktörlerdir (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Reid, 2003; Wong & Merrilees, 2007). Tüketiciler her gün yüzlerce satın alma kararı verirken, düzinelere ürün arasından seçim yaparken ve yüzlerce promosyon mesajıyla karşı karşıya kalmakla birlikte, yine de çoğu zaman satın alma davranışlarında alışkanlıklarına göre hareket etmektedir. Satın aldıkları veya seçtikleri ürün ise geçmişte müşteriye güven vererek, onu tatmin eden markalara ait ürünlerdir (Wong & Lee, 2008). Bu görüşler doğrultusunda tüketicilerin davranışlarını değiştirmek ve bunları firmanın lehine olumlu alışkanlıklar haline getirmek için, tüketiciye güven vermek ve rakiplerden daha fazla değer sunmak önem kazanmaktadır. Sunulan değer ve kazanılan güvenin istikrarlı ve sürekli olması ise, günümüzde gerçekten sadık müşteriler kazanmanın tek ve en önemli yöntemi olarak görünmektedir.

Aaker (1991) marka performansını değerlendirmek için bazı indeksler önermektedir. Örneğin pazar payı, fiyat ve dağıtım alanını marka performansının ölçümü için önemli faktörler olarak görmektedir ve pazar payı göz önünde bulundurarak yapılan ölçümlerin markanın ve müşterilerin durumunu geniş anlamda ve hassas bir şekilde yansıtmakta olduğunu savunmaktadır.

Keller & Lehman'a (2003) göre bir markanın müşterinin zihninde göreceli bir üstünlüğü varsa, bu markanın pazar payı artacaktır veya en azından düşmeyecektir. Pazar payı veya satışla ilgili rakamlar ise dağıtım ağının kapsama alanından önemli oranda etkilenecektir. Bir markanın sahip olduğu pazar payı azalıyorsa veya bir bölgede genişleme varsa, satış rakamları bu değişimlerden elbette etkilenecektir. Fiyat esnekliği, fiyat primi, marka pazar payı, maliyet yapısı, karlılık ve kategori başarısı marka performansı ölçümünde temel ölçütlerdendir (Keller & Lehman, 2003).

Chaudhuri & Holbrook (2001) ise markalar için performans kriteri olarak göreceli fiyatlandırmaya ve pazar payına odaklanmaktadır. Göreceli fiyat ise en yakın rakiplerin fiyatlarıyla firmanın kendi fiyatları arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, marka pazar payını da aynı ürünü üreten tüm markaların satışlarıyla, firmanın satışlarının oranı olarak tarif etmektedirler.

#### **2.4. Pazar (Firma) Performansı**

Pazar performansı kısaca firmanın pazardaki başarısı anlamına gelmekte ve çoğu zaman "firma performansı" olarak da ifade edilmektedir. Ancak zaman zaman birbiriyle karıştırılan "pazar performansı" ile "pazarlama performansı" kavramlarının birbirlerinden farklı kavramlar olduğunu da bir kez daha vurgulamak faydalı olacaktır. "pazarlama performansı" kavramı bir işletmedeki pazarlama bölümünün ve pazarlama faaliyetlerinin başarısını açıklarken, "pazar performansı" yukarıda da belirtildiği gibi bir firmanın piyasadaki, diğer ifadeyle pazardaki başarısını ifade etmektedir.

Diğer yandan "pazar performansı-firma performansı" kavramı, "örgütsel performans" (organizasyonel performans) kavramından da farklıdır. Örgütsel performans, işletme içerisindeki finans, pazarlama, insan kaynakları, üretim, yenilikçilik faaliyetleri gibi birçok faktörü içerisine alan, çok daha kapsamlı ve daha farklı bir kavramdır. Zaman zaman "örgütsel performans" ile "pazar performansı-firma performansı" da anlam kaymasına uğrayarak birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Marangoz & Biber (2007) yaptıkları çalışmada pazar performansını finansal bakımdan yeterlilik derecesi, müşteri beklentilerini hızlı bir biçimde karşılama bakımından yeterlilik derecesi, müşterilerin memnuniyet düzeyi, toplumdaki imaj ve değer, ciro artışı ve pazar payı artışı ile amaçlanan hizmet kalitesine ulaşma durumu gibi faktörlerle açıklamaya çalışmışlardır. Akman ve diğerleri (2008) ise yaptıkları çalışmada firma performansını firmanın genel durumu, firmanın pazar payındaki artış, firmanın karındaki artış, firmanın satışları ve firmanın ürün kalitesi olmak üzere beş boyutlu olarak ele almaktadırlar.

Buna göre firma performansı, genel anlamda, belirli bir zaman dilimi içinde firmaların içinde bulunduğu çevresel özelliklere bağlı olarak, belirli hedefleri gerçekleştirmek için yola çıkması sonucunda elde ettikleri kazanımları ve bu süreçte oluşan durumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Daha spesifik olarak belirtirsek, firma performansı firmanın belirli hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu rekabet stratejilerinin ve kaynaklarının uygulanması sonucunda elde edilen başarılar veya bunların uygulanması sürecinde sağlanan kazanımlar olarak görülmektedir (Solmaz, 2008).

Firma performansı hem firma içindeki yönetici ve çalışanları, hem de firma dışındaki yatırımcıları, müşterileri ve toplumun geneli gibi birçok tarafın ve paydaşın davranışlarını etkilediği için (Solmaz, 2008), kavramın hangi boyutlarla ele alınması gerektiği önem arz etmektedir. İçerideki gruplar faaliyetlere ve hedeflere firma performansına göre yön vermektedirler. Dışarıdakiler ise örneğin, firmanın yatırım yapmaya ve borç vermeye değer olup olmadığına, firmanın ürünlerini kullanıp kullanılmayacağına veya firmayla ilişkilerini devam ettirip ettirmemeye yönelik davranışlarını firmanın performansına göre belirlemektedirler.

### 3. Araştırma Yöntemi ve Analiz Süreci

Bütünleşik pazarlama iletişimi, marka performansı ve pazar performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelik gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle akademik literatür ve pazarlama profesyonellerince genel kabul görmüş ve yayınlanmış görüşler doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve sonrasında uygun ölçekler düzenlenerek ve örneklem seçilerek anket uygulanmıştır.

#### 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

##### 3.1.1. BPİ ve Marka Performansı İlişkisi

Bütünleşik pazarlama iletişimi (BPİ) ve marka performansı ilişkisine yönelik literatürde BPİ'nin iletişimde entegrasyonu artırması, markayla ilgili mesajları tutarlı hale getirmesi, firmanın kurumsal imajıyla marka imajını uyumlu hale getirmesi gibi faydaları nedeniyle birçok olumlu görüş yer almaktadır (Kitchen & Schultz 1999; Low, 2000).

Ayrıca müşteri ilişkileri ve marka değerinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde BPİ'nin katkısı ve önemini birçok yazar vurgulamaktadır (Coleman, 2011). BPİ'nin organizasyonel faydalar sağladığına dair bu yaygın görüş, BPİ'yi marka performansını geliştirmenin önemli bir yöntemi olarak gören Schultz ve Schultz (2004) ve Kitchen ve diğerleri (2004) gibi yazarlar tarafından destek görmektedir (Coleman, 2011). Ancak, BPİ'nin marka performansına etkilerini nicel anlamda kanıtlayan az sayıda ampirik çalışmadan söz edilebilir.

McGrath (2001) tarafından ABD'de gerçekleştirilen çalışmada, BPİ yaklaşımıyla gerçekleştirilen bir kampanyanın, klasik yaklaşımla gerçekleştirilen bir kampanyadan çok daha başarılı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (McGrath, 2001). Ancak, belirtildiği üzere tam anlamıyla "marka performansı" ile bütünleşik pazarlama iletişimi ilişkisini analiz eden çok fazla araştırma mevcut değildir.

Reid (2003) tarafından küçük ve orta ölçekli tüketici ürünleri satan ve üreten firmalar üzerinde gerçekleştirilen bir diğer çalışmada markayla-ilişkili performans (satış, marka gücü, müşteri sadakati) ve BPİ arasındaki pozitif ilişki açık bir şekilde ortaya konmuştur. Reid'in küçük ve orta ölçekli hizmet ve perakende firmaları üzerindeki bu araştırması, bütünleşik pazarlama iletişimi, pazarlama iletişimi yönetimi ve markaya dayalı performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Analizlerde yüksek, orta ve düşük performanslı firmalar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir. Nihai olarak pazarlama iletişimi yönetiminde bütünleşmenin (entegrasyonun) yüksek düzeyli olmasıyla,



firmaların daha yüksek düzeyde markaya dayalı performans gösterdikleri sonucuna varılmıştır.

Bu pozitif ilişki daha sonra, yine Reid (2005) tarafından gerçekleştirilen ve marka sonuçlarını (göreceli) satış performansı, müşteri tatmini ve marka avantajı (farkındalık, prim fiyat ve sunulan kanal desteği) olarak tanımlayan araştırmasında da teyid edilmiştir. Araştırma sonucunda BPI süreci ve marka çıktıları arasındaki ilişkiler; "BPI süreci ve marka sonuçları arasındaki ilişkiyi gösteren güçlü bir temel etki vardır " şeklinde ifade edilmiştir.

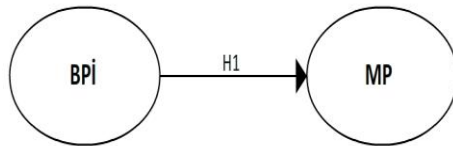
Aynı şekilde, konuyla ilgili araştırma yapan birçok yazara göre BPI rekabet avantajı elde etmek için iyi bir zemin oluşturmaktadır ve bu da çok daha iyi bir finansal performansa neden olmaktadır (Coleman, 2011). Konuyla ilgili olarak Lee & Park (2007) BPI kampanyalarının marka farkındalığı oluşturduğunu ve daha iyi marka tutumu geliştirilmesine yönelik destek sağladığını belirtmektedirler. Peppers & Rogers (1993) ise pazarlama iletişimine dair daha fazla entegrasyonunun müşteri tutma ve satış artırma gibi sonuçlara yönelik daha iyi davranışsal sonuçlara neden olduğunu ifade etmektedirler. Bu görüşler, pazarlama iletişimi unsurları sinerjik olarak koordine edildiğinde iletişiminin etkisinin daha da arttığına dikkatleri çeken Schultz v.d. (1994) tarafından da desteklenmektedir.

Dewhirst & Davis (2005) tarafından, teorik temelli ilkelere dayanılarak adapte edilen bir vaka çalışmasında, Kanada pazarında faaliyet gösteren Players Sigaraları'nın yürütmüş olduğu BPI faaliyetlerinin, marka değeri oluşturma ve hissedar değerlerini artırmada önemli yararları olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, sayıları az da olsa gerçekleştirilen bu ampirik çalışmalarla pazarlama iletişimi uygulamalarında daha fazla bütünleşmeye zemin hazırlamanın performans üzerinde daha fazla pozitif etkiye neden olduğu görülmektedir. Kısacası, bütünleşik pazarlama iletişiminin marka performansı üzerindeki etkilerine dair anekdot ve ampirik çalışmalarla elde edilen bulgulara dayanılarak oluşmuş pozitif anlamda genel bir konsensus mevcuttur.

Luxton, Reid & Mavondo (2001) tarafından Avustralya'da gerçekleştirilen bir diğer çalışma da konuyla ilgili en somut veriler elde edilmiştir. Bin civarında firmanın pazarlama yöneticilerine gönderilen anketlerden 187 tanesinin geri dönüşün sağlandığı bu çalışma sonucundaki analizler neticesinde, stratejik iş süreci olarak tanımlanan BPI'nin uygulanma düzeyinin, markayla ilgili bir dizi sorulara dayanan marka çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Luxton & Mavondo, 2001). Çalışmamızda tüm bu tespitlerden ve sonuçlardan yola çıkılarak H1 hipotezi geliştirilmiştir:

*H1: Bütünleşik Pazarlama İletişiminin uygulanması firmaların marka performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir.*

**Şekil 1: Bütünleşik Pazarlama İletişim (BPI) ve Marka Performansı İlişkisi**

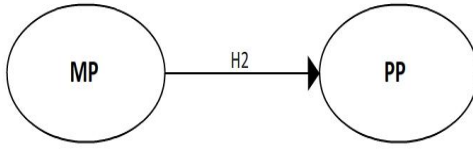


### 3.1.2. Marka Performansı ve Pazar (Firma) Performansı İlişkisi

Konuyla ilgili literatür ve araştırmaların doğal sonucu olarak marka performansı daha başarılı olan bir firmanın, pazar performansının da daha iyi olması beklenmektedir. Akademisyenler tarafından gerçekleştirilen çok sayıdaki araştırma ve profesyoneller arasındaki çok yaygın kanaat ve genel kabuller doğrultusunda H2 hipotezi önerilmektedir:

*H2: Marka Performansı, Pazar Performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir*

#### Şekil 2: Marka Performansı ve Pazar (Firma) Performansı İlişkisi



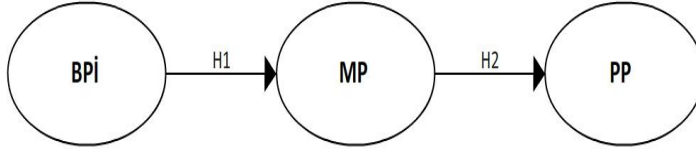
### 3.1.3. BPI, Marka Performansı ve Pazar (Firma) Performansı İlişkisi

Pazar performansı ve marka performansı sonuçları birçok yönüyle birbiriyle çok yakından ilişkilidir. İyi bir “marka performans”ı çoğu zaman iyi bir “pazar performansının” en önemli nedenlerinden bir tanesidir. Bu nedenle çoğu zaman, doğru olmasa da birbirinin yerine de kullanılmaktadır.

Bütünleşik pazarlama iletişiminin marka performansı üzerindeki etkisi yukarıda da belirtildiği gibi ilgili literatürde sıkça dile getirilmektedir. Benzer şekilde marka performansının da pazar performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu literatürde birçok yazar ve hatta profesyonel yöneticiler tarafından da savunulmaktadır. Söz konusu yapılar arasındaki ilişkiler BPI yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olan temel sebeplerden biri olarak gösterilmektedir. Ancak birkaç saha araştırması dışında bu temel iddiayı doğrulayacak geniş sayıda ve farklı sektörlerden örneklem elde edilerek gerçekleştirilen yeteri kadar araştırmaya rastlanmamıştır.

Gerçekleştirilen araştırmalar, genel itibarıyla düşük örneklem sayılarını ve belirli sektörleri ihtiva etmektedir. Hiç şüphesiz bir hizmet firması ile bir üretim firmasının bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımına bakışı ve uygulayışı farklı olacaktır. Yine, sadece perakende veya sadece imalat yapan firmalara kıyasla, hem imalat hem de perakendeciliği birlikte yürüten firmaların bütünleşik pazarlama iletişimine bakışları da önemli farklılıklar gösterecektir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı, araştırmamızda BPI kavramının temel çıkış noktasının doğrulanması ve marka performansı üzerindeki etkisinin bilimsel anlamda ortaya konulması hedeflenmiştir. Bu kapsamda H1 ve H2 hipotezleri geliştirilmiştir ve sözkonusu hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

### Şekil 3: BPİ, Marka ve Pazar Performansı İlişkisi Modeli

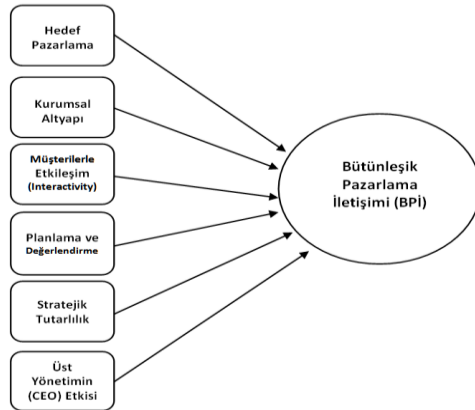


### 3.2. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasına gidilmiştir. Araştırma modelinde yer alan yapıların ölçümleri için kullanılan ölçekler, ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Aşağıda her bir yapıya ait ölçeğin nasıl elde edildiğine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

**Bütünleşik Pazarlama İletişim (BPİ) Ölçeği (Algılanan):** Duncan ve Moriarty (1998) tarafından ilk defa oluşturulan ölçek, Reid (2005) tarafından da araştırmasında kullanılmış ve yayının sonunda ek olarak yayınlanmıştır. Ölçeğin orijinali İngilizce'dir ve bu nedenle Türkçe'ye çevirilmiş ve yapılan tercüme pazarlama alanında konunun uzmanlarınca da incelenmiştir. Anketlerde sonuçların daha belirgin olması hedeflenerek 7'li Likert (1 Hiç Katılmıyorum.....7 Kesinlikle Katılıyorum) ölçeği kullanılmıştır.

### Şekil 4: Çalışmada Kullanılan Bütünleşik Pazarlama İletişimi Ölçeğinin Boyutları (Reid (2005) ve Ebrin'in (2006) çalışmalarındaki ölçeklerden uyarlanmıştır)



Aynı ölçek, Ebrin tarafından 2006 yılında hazırlanmış olduğu çalışmada da kullanılmıştır. Ölçeğe son şekli verilirken Ebrin (2006) tarafından yapılan Türkçe tercüme ile de karşılaştırma yapılmıştır. Ayrıca Ebrin tarafından BPİ Denetim ölçeğine eklenen ve bütünleşik pazarlama iletişiminin ölçülmesinde önemli bir etken olduğu "CEO Etkisi" faktörü de ölçeğe eklenerek ankette kullanılmasına karar verilmiştir. Bu sayede "CEO Etkisi" faktörünün geçerliliğinin bir kez daha test edilmesi ve CEO etkisi faktörünün literatürdeki yerinin güçlenmesi amaçlanmıştır. Bu haliyle ölçek yirmi iki sorudan ve beş boyuttan (faktör) oluşmaktadır.

**Marka Performansı Ölçeği (Algılanan):** Marka performansı ölçeği, yine Reid (2005) tarafından çalışmasında kullanılan marka performansı ölçeği ile Wong & Merrilees (2008) tarafından araştırmalarında kullanılan ölçekler göz önünde bulundurularak ve bunların yanısıra literatürdeki diğer ölçekler de incelenerek son haline getirilmiştir. Ölçek sekiz sorudan oluşmakta ve ölçekte 7'li dereceleme (Kötüleştii 1.....7 İyileştii) kullanılmaktadır. Sorularda, yanıtlayıcılardan son üç yıllık markayla ilgili faaliyetlerini sektör ortalamasını göz önünde bulundurarak değerlendirmeleri istenmektedir.

**Pazar Performansı (Algılanan):** Pazar performansı ölçeği Marangoz & Biber'in (2007) çalışmasındaki ölçekler esas alınarak ve literatürdeki çok sayıda pazar performansı ölçekleri gözden geçirilmek suretiyle çalışmalarda en çok kullanılan sorular incelenerek geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek 7'li dereceleme (Kötüleştii 1.....7 İyileştii) ile toplam sekiz sorudan oluşmaktadır.

Saha çalışmasından önce yaklaşık yirmi kadar firma ile anket soruları ve konu hakkında derinlemesine mülakat ve yüzyüze görüşmeler yapılarak konunun uygulayıcısı olan firma sahipleri ve yöneticilerin tecrübe ve görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu sayede yanlış anlamaya neden olabilecek sorular tekrar gözden geçirilerek ankete son hali verilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmamızın örnekleme ülkemiz genelinde imalat yapan ve belirli bir markası olan ilk on bin sanayi firmasından oluşmaktadır. Bu firmalar ciro, çalışan sayısı, sektörü ve iletişim bilgilerine dair veriler, çeşitli sanayi odalarının ve iş dünyası kuruluşlarının listeleri taranarak seçilmiştir.

Veri toplama sürecinde, anketler söz konusu firmalara internet ortamında e-posta ile gönderilmiştir. Gelen anket sayılarının artırılması için hatırlatma amacıyla anket gönderme işlemi üç kez tekrar edilmiş ve sonuç olarak büyük, orta ve küçük ölçekli firmalardan olmak üzere 316 anket toplanmıştır. Gelen anketlerden 66 tanesi firmanın küçük ölçekli olması, pazarlama çalışması sayısının yetersiz olması, sektör yapısının uygun olmaması ve anketlerin tam doldurulmamış olması gibi nedenlerden dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Geriye kalan 250 anketten elden edilen veriler SPSS ve AMOS programıyla çeşitli analizlere ve Yapısal Eşitlik Modellemesine tabi tutulmuştur.

### 3.4. Verilerin Analizi

Araştırmamıza katılan firmaların tanımlayıcı istatistiklerine aşağıda yer verilmiştir.

**Tablo 1: Yanıtlayıcı Firmaların Çalışan Sayısı Dağılımı**

Firmanın Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
11-25 kişi Arası	7	3
26-50 kişi Arası	33	13,2
51-100 kişi Arası	55	22
101-250 kişi Arası	54	21,6
251-500 kişi Arası	32	12,8
500 kişi Arası	69	27,6
<b>TOPLAM</b>	250	100,0

**Tablo 2: Yanıtlayıcı Firmalarda Pazarlama Bölümündeki Çalışan Sayısı**

Pazarlama Çalışanı Sayısı	Frekans	Yüzde
1-10 kişi Arası	130	52,0
11-25 kişi Arası	54	21,6
26-50 kişi Arası	36	14,4
51-75 kişi Arası	12	4,8
76 ve üzeri	18	7,2
<b>TOPLAM</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Anketi yanıtlayan firmaların çalışan sayılarına göre büyüklükleri Tablo 1’deki ve sözkonusu firmalarda pazarlama bölümündeki çalışan sayısı bilgileri Tablo 2’deki gibidir. Ayrıca sözkonusu iki yüz elli firmanın temel faaliyet alanları da Tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3: Yanıtlayıcı Firmaların Temel Faaliyet Alanları**

Firma Temel Faaliyet Alanı	Frekans	Yüzde
Dağıtım	11	4,4
Hizmet	24	9,6
İmalat	106	42,4
İmalat ve Dağıtım	49	19,6
İmalat ve Perakende	41	16,4
İnşaat	6	2,4
Madencilik	2	,8
Perakende	11	4,4
<b>TOPLAM</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>

Anketimize katılan firmalarda, soruları yanıtlayan yöneticilerin uzmanlık alanları, yönetim düzeyleri ve yönetim alanları aşağıdaki tablolarda belirtildiği gibidir. Görüldüğü üzere anketleri yanıtlayanların yarısından fazlası üst düzey üzerindeki yöneticilerden, %32’si orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Anketler firmalara gönderilirken bir üst yazı yazılarak, anketlerin pazarlama konularına hakim yöneticilere yönlendirilmesi ve bu yöneticiler tarafından yanıtlanması rica edilmiştir. Bu verilere göre anketleri yanıtlayanların pazarlamayla ilgili konulara, firmanın genel faaliyetlerine ve üst düzey stratejilerine ve pazarlama konularına hakim oldukları belirtilebilir.

**Tablo 4: Yöneticilerin Düzeyi**

Yönetim Düzeyi	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Uzman	29	11,6	11,6
Orta Düzey	80	32,0	43,6
Üst Düzey	141	56,4	100,0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100,0</b>	

**Tablo 5: Yöneticilerin Yönetim Alanı**

Yönetim Alanı	Frekans	Yüzde	Toplam Yüzde
Genel Yönetim	135	54,0	54,0
Kurumsal İletişim	17	6,8	60,8
Pazarlama	87	34,8	95,6
Üretim	11	4,4	100,0
<b>Toplam</b>	250	100,0	

Araştırma madelinin analizinde iki aşama takip edilmiştir. Birinci aşamada ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış, ikinci aşamada ise yapılar arasındaki yapısal ilişkiler test edilmiştir. İlk aşamada doğrulayıcı faktör analizinin yapılma nedeni, ölçeğin daha önceden bilinen boyutlara uyum sağlayıp sağlamadığının istatistiksel olarak araştırılmasına dayanmasıdır.

**Tablo 6: Yöneticilerin Uzmanlık Alanı**

Uzmanlık Alanı	Frekans	Yüzde
Genel Yönetim	134	53,6
Pazarlama / Halkla İlişkiler	7	2,8
Kurumsal İletişim	18	7,2
Pazarlama / Marka	3	1,2
Pazarlama	38	15,2
Pazarlama / Dış Ticaret	12	4,8
Pazarlama / Satış	12	4,8
Pazarlama / Reklam	5	2,0
Pazarlama / Reklam Ve Halkla İlişkiler	2	,8
Pazarlama / Satış	7	2,8
Üretim	12	4,8
<b>Toplam</b>	250	100,0

**Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları)**

	Yapılar	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )
	<b>Bütünleşik Pazarlama İletişimi (BPİ)</b>	
BPİ2	Marka iletişim programımızı koordine eden yöneticilerimiz reklam, halkla ilişkiler, satış geliştirme, sponsorluk, e-ticaret ve CRM gibi önemli pazarlama iletişimi (Pİ) araçlarının güçlü ve zayıf yönleri hakkında yeterli bilgi birikimine sahiptir.	0,58
BPİ5	Bütünleşik Pazarlama İletişimi (BPİ) faaliyetlerimiz üst yönetim (CEO) tarafından izlenmekte ve desteklenmektedir.	0,584
BPİ6	Üst yönetim (CEO) kurum içerisindeki iletişim uzmanlarının ve ajansların kararlarıyla uyumlu ve destekleyici karar vermeye özen gösterir.	0,665
BPİ9	Müşterilerimizin şikayetlerini, memnuniyetlerini, görüşlerini ve satın alma davranışlarını izleyen ve değerlendiren özel veritabanı ve yazılımlarımız mevcuttur.	0,571
BPİ10	Müşteri veritabanlarımız kullanıcı dostudur ve firma içerisinde ilgili kişiler kolayca ulaşabilir.	0,561
BPİ11	Kurumumuzun misyonunda ifade edilen değerler, marka iletişim planımızda temel öneme sahiptir.	0,604
BPİ12	Misyonumuz ve değerlerimiz, müşterilerimiz ve diğer önemli paydaşların (çalışanlar, hissedarlar, kamuoyu gibi) mesajlarımıza inanmaları ve firmamıza güvenmeleri için fazladan bir sebep sağlamaktadır.	0,662
BPİ14	Stratejik marka konumlandırmanın tutarlı olması için dönemselsel olarak tüm planlı mesajlarımızı (reklam, satış, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama mesajları gibi) gözden geçirmekteyiz.	0,71
BPİ15	Marka iletişim faaliyetlerimiz müşterilerimize, hissedarlarımıza, tedarikçilerimize, kamuoyuna ve çalışanlarımıza yönelik farklı alt kampanyalar düzenleyecek şekilde geniş kapsamlı ve esnekler.	0,73
BPİ16	Firmamızın dışarıya yönelik verdiği doğrudan veya dolaylı mesajların (fiyat, dağıtım, ambalaj, satış v.b.) tek ses ve tek görünüm sergilemesi için, bu mesajlar arasında koordinasyon sağlamaktadır.	0,759
BPİ17	Pazarlama iletişimi planımızda (fırsatları/tehditleri ve üstünlüklerimizi/zaaflarımızı değerlendirme imkânı sunan) SWOT analizi yaklaşımını kullanmaktayız.	0,634
BPİ18	Pazarlama iletişimi bütçemizi belirlerken geçmişteki rakamları değil, her şeyi yeniden gözden geçiren ve yeniden değerlendiren sıfır tabanlı yaklaşım kullanmaktayız.	0,668
BPİ19	Pazarlama iletişimi planımızda marka ve müşterilerimiz arasındaki iletişimin güçlendirilmesine öncelik vermekteyiz.	0,703
BPİ20	Müşterilerimiz ve önemli paydaşlarımızla (tedarikçiler, hissedarlar, çalışanlar, STK'lar gibi) olan ilişkilerimizin kalitesini artırmak amacıyla, marka iletişimi faaliyetlerimizin etkinliğini düzenli olarak izlemekteyiz.	0,694
BPİ21	Pazarlama iletişimi stratejimiz iletişimi araçlarını (reklam, halkla ilişkiler, promosyon, ambalaj, tasarım, CRM v.b.) koordine ederek ve bunlar arasında sinerji sağlayarak iletişimde maksimum etki sağlamayı hedeflemektedir.	0,738
BPİ22	Pazarlama iletişimi programımızın amacı müşterilerimize ve paydaşlarımıza gönderilen mesajlarının uyum ve tutarlılığını sağlamak, bu gruplarla iyi ilişkiler geliştirmek ve bu iyi ilişkilerin sürekliliğini temin etmektir.	0,727

<b>Marka Performansı (MP)</b>		
<b>MP1</b>	Sektör Ortalamasına (S.O.) göre müşterilerimizin markamızla ilgilifarkındalığı	0,736
<b>MP2</b>	S.O.'na göre markamızın benzer rakip markalar üzerindeki yüksek (premium) fiyat belirleme gücü	0,647
<b>MP3</b>	S.O.'na göre markamızın rakip markalara göre pazarda karşılaştığı kanal avantajı (Marketler, toptancılar, ortaklıklar gibi dağıtım ve pazarlama ve kanallarında yer edinme gücü)	0,662
<b>MP4</b>	S.O.'na göre başlıca pazarlarımızdakimarka imajımız	0,891
<b>MP5</b>	S.O.'na göre markamızın müşteriler tarafından algılanan kalitesi	0,829
<b>MP6</b>	S.O.'na göre marka iletişim faaliyetlerimizin (reklam, halkla ilişkiler, ambalaj v.b.) başarısı	0,752
<b>MP7</b>	S.O.'na göre müşterilerimizin markamızdan memnuniyeti	0,796
<b>MP8</b>	S.O.'na göre müşterilerimizin markamıza bağlılığı	0,765
<b>Pazar Performansı (PP)</b>		
<b>PP1</b>	Sektör Ortalamasına (S.O.) göre Pazar payımız	0,791
<b>PP2</b>	S.O.'na göre satış miktarımız	0,774
<b>PP3</b>	S.O.'na göre satış gelirlerimiz	0,723
<b>PP4</b>	S.O.'na göre yeni müşteri veya pazarpayı elde etme başarımız	0,817
<b>PP5</b>	S.O.'na göre yeni yeni müşterilerimize olan satışlardaki artış	0,715
<b>PP6</b>	S.O.'na göre yeni müşteri beklentilerini hızlı karşılama başarımız	0,638

Modifikasyon sonrası Doğrulayıcı Faktör Analizin sonuçlarına göre, tabloda yer alan ifadelerin tümünün standartlaştırılmış regresyon katsayıları ( $\lambda$ )  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

DFA çok maddeli bir ölçekle ölçülmüş faktörün (yapının), faktör yapısının geçerliliğinin sınanmasında kullanılmaktadır. Elde edilen bulgular, keşifsel (exploratory) faktör analizinde olduğu gibi sadece değişkenlerin faktör ağırlıklarını göstermekle kalmaz aynı zamanda faktörler arası ilişkiler ve DFA modelinin uyum derecesi hakkında da bilgi verir. Bu nedenle, bu çalışmada keşifsel faktör analizi yapılmamış, doğrudan BPI, MP ve PP yapılarının ölçülen ifadelerle doğrulanmasına yönelik istatistiksel testleri içeren DFA yöntemi kullanılmıştır. Böylece her bir faktöre ait ifadelerin ilgili faktörü ne düzeyde açıkladıkları ve faktörler arası korelasyonların araştırıldığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, bazı maddelerin ilgili faktörü yeterince açıklayamaması nedeniyle çıkarılması uygun bulunmuş ve gerekli modifikasyonlar yapılarak Tablo 7 ve Tablo 8'deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 7'deki bulgular her bir maddenin ilgili yapı (faktör) ile ilişkisini gösteren standartlaştırılmış regresyon katsayılarını ( $\lambda$ ) göstermektedir. Söz konusu katsayılar, korelasyon katsayısını temsil ettiğinden dolayı yeterince yüksek kabul edilebilir. Modelin uyum indeksleri Tablo 8'de yer almaktadır. Bulgular, modelin eldeki veriye tatminkar düzeyde uyduğunu göstermektedir. Böylece, BPI, MP ve PP yapılarının Tabloda 7'de yer alan maddelerle iyi temsil edildiğini söylemek mümkündür.

DFA modelinin iyi uyum değerleri vermesi sonucunda her bir yapıya ait güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. BPI, MP ve PP yapılarının güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla, herbirinin ayrı ayrı Croanbach  $\alpha$ , Çıkarılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability-CR) değerlerine bakılmıştır. Bu değerler Tablo 9'da yer



almaktadır. Görüleceği üzere Croanbach  $\alpha$  ve CR değerleri, kritik değer olan 0,70'in (Hair vd., 2009) üzerinde ve kabul edilebilir düzeydedir.

BPI için AVE değeri, kritik değer olan 0,50'in altındadır. Ancak, diğer güvenilirlik kriterlerinin sağlandığı durumlarda 0,5'in biraz altında kalan değerler de kabul edilebilmektedir (Fornell, Larcker, 1981; Berthon vd., 2005:164). Bu durumda faktörlerde yer alan ifadelerin içsel tutarlılığının sağlandığını belirtmek mümkündür. Yapı geçerliliği, ayırım geçerliliği (discriminant validity) ve benzeşim geçerliliği (convergent validity) ile test edilebilir. Faktörlerin (yapıların) ayırım geçerliliğinin sağlanması için, her bir faktör için hesaplanan AVE değerlerinin, her bir faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonlarının karesinden daha yüksek olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

**Tablo 8: Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Tavsiye Edilen Değer
$\chi^2/df$	1,964	$\leq 5$
GFI	0,836	$\geq 0.8$
AGFI	0,804	$\geq 0.8$
CFI	0,92	$\geq 0.9$
TLI	0,91	$\geq 0.9$
RMSEA	0,062	$\leq 0.08$

Tablo 9'da güvenilirlik ölçümleri ile ayırım geçerliliği için korelasyon tablosu yer almaktadır. Diyagonal ekseninde ilgili faktörün (yapının) diğer faktörlerle arasındaki korelasyonlarının karesinin en büyüğü ve diyagonal eksenin altında faktörler arası korelasyonlar yer almaktadır. Görüldüğü üzere, herbir yapıya ait AVE değerleri faktörler arası korelasyonların karesinin en büyüğünden daha büyük olduğu için ayırım geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

**Tablo 9: Yapılararası Korelasyon Matrisi ve Güvenilirlik Test Sonuçları**

Yapı	Cronbach $\alpha$	AVE	C.R.	Yapı		
				BPI	MP	PP
BPI	0,937	0,442111	0,880274	<b>0,334</b>		
MP	0,914	0,583002	0,890331	0,578	<b>0,479</b>	
PP	0,894	0,555541	0,893223	0,445	0,692	----

(AVE= $\sum \lambda^2 / \sum \lambda^2 + \sum \epsilon$  CR= $(\sum \lambda)^2 / (\sum \lambda)^2 + \sum \epsilon$  formüllerine göre hesaplanmıştır.)

Ayrıca doğrulayıcı faktör analizinde serbest ve kısıtlanmış modeller kullanılarak da ayırım geçerliliği test edilmiştir. Ayırım geçerliliği içi bütün boyutların arasındaki korelasyonlar "1"e sabitlenerek "kısıtlandırılan bir modele" karşı, boyutlararası korelasyonların serbest bırakıldığı "kısıtlandırılmamış model" test edilmiştir (Bagozzi ve diğerleri, 1991). Bu test için hipotez:  $H_0: \Phi_{ij}=1$ 'dir.  $\Phi_{ij}$ , boyutlararası korelasyon katsayılarını göstermektedir. Aşağıdaki tabloda kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış model için  $\chi^2$  ve sd. değerleri yer almaktadır. Bulgular  $\chi^2_{0,05} = 7,82$  tablo değerinin

$\Delta\chi^2=98,643$ 'den düşük olduğunu gösterdiğinden, ayırım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir ( $H_0$  hipotezi reddedilir).

Benzeşim geçerliliği her bir ifadenin bağlı olduğu faktör ya da yapı ile olan ilişkisini ortaya koymak için CR ve AVE aracılığıyla test edilmiştir. Hair ve diğerleri (2009) benzeşim geçerliliği için, AVE değerinin 0,5'ten büyük olmasını ve CR oranının da AVE'den büyük olması gerektiğini belirtmişlerdir ( $CR>AVE$ ;  $AVE>0,5$ ). Söz konusu yapılar değerlendirildiğinde, her bir yapıda CR değerlerin AVE değerlerinden büyük olduğu, MP ve PP yapılarında AVE'nin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, MP ve PP için benzeşim geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

**Tablo: 10 Kısıtlandırılmış Model İle Ayırım Geçerliliği Değerleri**

Modeller	$\chi^2$	Sd
Kısıtlandırılmış Ölçüm Modeli	860,643	391
Kısıtlandırılmamış Ölçüm Modeli	762	388
$\Delta \chi^2$	98,643	
$\Delta Sd$		3

BPİ'de  $CR>AVE$  olmasına karşılık,  $AVE<0,5$  bulunmuştur, ancak yukarıda da ifade edildiği gibi, Fornell ve Larcker (1981) ve Berthon ve diğerleri, (2005:164), diğer güvenilirlik ölçümleri tatmin edici bulunduğu AVE'nin 0,5'den küçük değerlerini kabul edilebilir bulmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle ve BPİ için  $CR>AVE$  olduğundan benzeşim geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

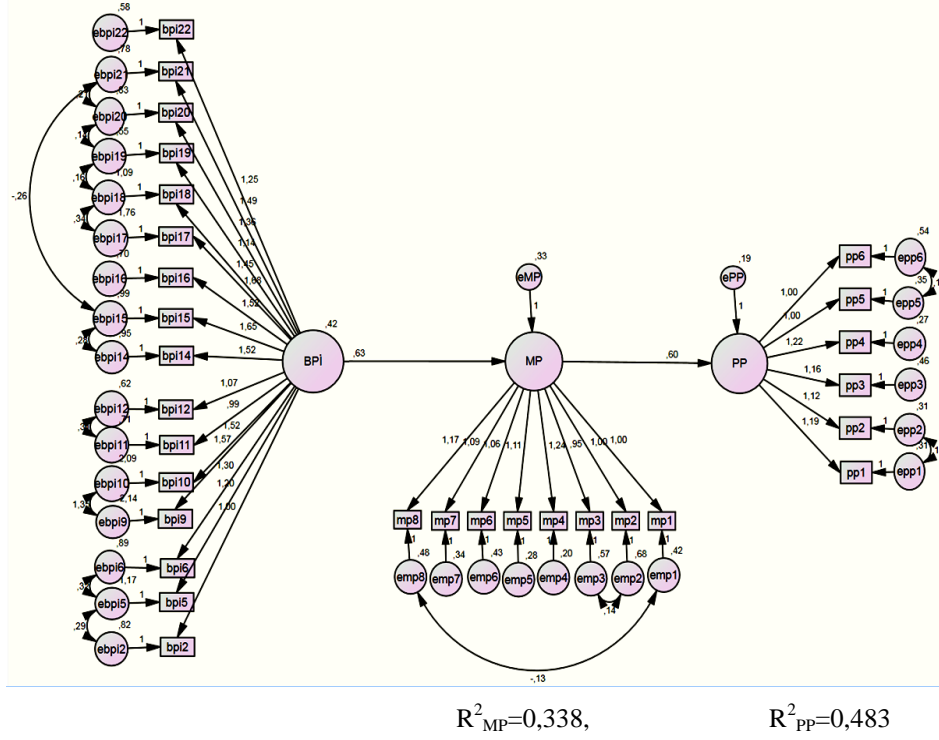
DFA tatmin edici sonuçlar verdiği için yapılar arası ilişkilerin (hipotezlerin) sınındığı yapısal model (araştırma modeli) test edilerek Tablo 11'deki bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular, modifikasyon sonrası DFA ile ulaşılan modelin yapısal test sonuçlarıdır. Tabloda görüldüğü üzere araştırma modelimiz literatürde en yaygın olarak değerlendirilen model uyum indekslerinin tavsiye edilen değerlerini (Doll vd., 1994; Mishra & Datta, 2011) karşılamaktadır.

**Tablo: 11 Araştırma Modeli İçin Uyum İndeksleri**

Model Uyum İndeksleri	Sonuçlar	Tavsiye Edilen Değer
$\chi^2/df$	1,961	$\leq 5$
GFI	0,836	$\geq 0.8$
AGFI	0,804	$\geq 0.8$
CFI	0,920	$\geq 0.9$
TLI	0,910	$\geq 0.9$
RMSEA	0,062	$\leq 0.08$

Yapısal ilişki katsayılarına bakıldığında  $\beta_1=0,633$  (BPİ'nin marka performansı üzerine etkisi) ve  $\beta_2=0,601$  (marka performansının pazar performansı üzerine etkisi) olduğu görülmektedir. Bu katsayıların her ikisi de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ).

Şekil 5: Bütünleşik Pazarlama İletişimi (BPI), Marka Performansı (MP) ve Pazar Performansı (PP) İlişkisi Modeli



Böylece BPI'nin MP üzerine ve MP'nin de PP üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın iki hipotezi de beklentiler doğrultusunda desteklenmiştir. Test edilen model, bulguları ile birlikte grafiksel olarak Şekil 5'te yer almaktadır.

$R^2$  değerlerinden, marka performansının BPI tarafından açıklanan varyansının %33,8 ve pazarlama performansının BPI ve MP tarafından açıklanan varyansı % 48,3 olduğu görülmektedir. Model bulgularından görüldüğü üzere BPI'nin marka performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi vardır. Ayrıca, marka performansının da pazar performansı üzerinde doğrudan ve pozitif etkisi görülmektedir. Bunlara ek olarak, BPI'nin, marka performansı aracılığıyla pazar performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma ülkemizde konuyla ilgili olarak örneklem sayısı itibarıyla ve farklı sektörlerde yapılmış olan ilk çalışmalardan ve konuyla ilgili uluslararası literatürde bu hipotezleri test eden az sayıdaki çalışmalardan bir tanesi olmuştur. Sonuç itibarıyla, araştırmamız sonucunda uluslararası literatürdeki sonuçlarla paralel sonuçların elde edilmiş olması, ülkemizde konunun önemini firmalar ve profesyoneller tarafından yeterince anlaşıldığını ve uygulandığını göstermektedir.

Ayrıca, BPİ ölçeğine ilave edilen üst yönetimin etkisine (CEO Etkisi) yönelik sorularından sadece bir tanesinin ölçekten çıkarılması, BPİ'nin uygulanmasında üst yönetimin desteğinin çok önemli olduğunu göstermektedir. Bu durum gösteriyor ki, BPİ'nin başarıyla uygulanması için ve marka ve pazar performansına katkısının artması için, üst yönetim desteği ve gözetimi fonksiyonlar arası bir süreç olduğu için kritik öneme sahiptir ve sadece pazarlama bölümünün ilgi alanına bırakılmamalıdır. Çünkü sadece pazarlama bölümünün koordine ettiği BPİ sürecinde, diğer bölümlerin alanına giren faaliyetler verimsiz ve etkisiz kalacaktır. BPİ'nin uygulanmasında “kurumsal altyapı” başlığı altındaki soruların birçoğunun ölçekten çıkarılmak durumunda kalınması ise, bu konunun akademisyenler, firmalar ve profesyoneller tarafından yeniden ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca Duncan & Moriarty (1997) tarafından önerilen ölçekten Reid (2005) tarafından çıkarılan beş sorudan, üç tanesi bizim çalışmamızda da çıkarılmıştır. Dolayısıyla her iki çalışma yapısal olarak birbirini doğrulamakta olduğunu belirtebiliriz

Marka performansı ölçeğinden soru çıkarılmamış olması da ayrıca anlamlıdır. Pazar performansı ölçeğinden ise sadece iki soru çıkarılmıştır. Türkiye'deki bulguların uluslararası literatür ile uyumlu olması bu yönüyle ülkemizdeki firmaların pazarlama yönetimi anlayışında dünya ortalamasını yakalamış olduklarına kanıt gösterilebilir. Sonuç olarak araştırmamız neticesinde BPİ'nin marka performansına katkı sağladığı hipotezi açık bir şekilde doğrulanmıştır. Yine marka performansının da pazar performansı üzerinde etkili olduğu hipotezi de doğrulanmıştır. Bu iki hipotezin ülkemiz şartlarında farklı sektörlerden seçilmiş örneklem ile doğrulanması, pazarlama iletişiminin temellerini oluşturan çok önemli iki görüşe olumlu katkı sağlamaktadır.

Ayrıca, BPİ'nin marka performansı vasıtasıyla firmanın pazar performansı üzerinde dolaylı etkisi olduğu da görülmektedir. Ancak, burada BPİ uygulamalarının ülkemizde henüz yeterince iyi uygulanmaması nedeniyle pazar performansı üzerinde güçlü bir etki oluşturamadığı izlenimi oluşmaktadır. Bu yönüyle BPİ'nin daha iyi uygulandığı durumlarda, doğrudan pazar performansı üzerinde de önemli bir etki yapacağına yönelik literatürde yer alan görüşlerin de doğrulanmasına ihtiyaç vardır. Pazar performansına yönelik araştırmalar yapılarak literatürdeki görüşlere katkı sağlanabilir ve içinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında, BPİ'nin iyi uygulandığında çok önemli bir rekabet aracı haline gelebileceği ortaya konulabilir.

Bunun yanısıra, BPİ kavramının öneminin ve etkilerinin daha iyi anlaşılması için, BPİ'nin marka odaklılık, pazar odaklılık gibi öncel kavramlarla ve firma performansını etkileyen örgütsel performans, insan kaynakları performansı, bilişim sistemleri performansı, yenilikçilik performansı gibi kavramlar ve stratejilerle ilişkilerinin araştırılması faydalı olacaktır.

BPİ'nin öncelleri olarak ifade edilen, işletmelerin pazar odaklılık ve marka odaklılık eğilimleri ve durumları da BPİ'nin uygulanmasında ve başarısında önemli bir yere sahiptir. Bir işletmenin pazarlama iletişimi faaliyetlerinde, BPİ yaklaşımını uygulaması tek başına yeterli olmayacaktır. İyi bir “pazar odaklılık” altyapısına sahip olmayan bir firmadada, BPİ'nin katkısı da sınırlı kalacaktır. Diğer yandan markalaşmanın önemini iyi kavramış “marka odaklı” bir örgütsel yapının, BPİ uygulamalarında önemli etki yapması muhtemeldir. Kısacası, BPİ'nin işletmelerin pazar

performansı üzerinde etkili olabilmesi için, başarı için gerekli olan diğer faktörlerin de yerine getirilmiş olması gerekmektedir. BPI'nin, iyi bir örgütsel performansa ve üst yönetime sahip işletmelerde, marka performansı vasıtasıyla pazar performansını daha yukarılara taşımasını beklemek daha yerinde olur. Çünkü, BPI yüksek ürün kalitesi, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon düzeyinin yüksek düzeyde olması gibi etkenleri başlangıç noktası olarak kabul eden bir yaklaşımdır.

BPI'nin uygulanışı ve etkileri, özellikle profesyoneller için kritik öneme sahiptir. BPI, firmanın tüm stratejilerinde tüketicilerin beklenti ve görüşlerinin karar alma süreçlerine dahil edilmesini gerektirir. Müşteri görüşlerinin ve beklentilerinin periyodik olarak izlenmediği ve dikkate alınmadığı ürünler, markalar ve firmaların sürekli değişim gösteren rekabetçi pazarlarda başarılı olması beklenemez. Bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımı, tek ses, tek mesaj ve iletişimde koordinasyona önem verdiği kadar, müşteriye “değer üretmesi” için, müşteri beklentilerinin çok iyi bir şekilde planlama ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmesini, güçlü bir müşteri ilişkileri yönetimini ve ilişkisel pazarlamayı önkoşul olarak kabul etmektedir.

Bütünleşik Pazarlama İletişimi herşeyden önce işletme fonksiyonları arasında güçlü bir koordinasyona ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu şekilde pazarlama iletişimi faaliyetlerinde iyi bir planlama ve iyi bir uygulama mümkün olabilir. Birbirinden farklı mesajlar, farklı kampanyalar, farklı konumlandırma yaklaşımları firmanın iletişim faaliyetlerinin etkisini azaltacaktır ve tüketicinin zihninde oluşması beklenen güven ve sadakat elde edilemeyecektir. Bunun yerine birbiriyle koordineli ve planlı mesajlar, doğru medya kanallarının seçilmesi, tüketicilerin mesajlara olan tepkisinin doğru ve zamanında ölçülmesi ve organizasyon genelinde tüketicilerden veya müşterilerden gelen bu tepkilerin işletme süreçlerine dahil edilmesi, öncelikle marka performansında ve marka performansı aracılığıyla pazar performansında, önemli artışlar sağlayacaktır.

Sanıldığı gibi ve beklentilerin aksine BPI işletmeler için çok fazla ilave maliyetler ve yükümlülükler gerektiren bir süreç değildir. Literatürde ve uygulamada BPI'nin ilave personel veya ilave yatırım gerektirdiğine dair belirgin söyleme rastlanmamaktadır. Bu yönüyle de BPI, konuya hakim profesyonellerin koordinasyonu ve üst düzey yönetim desteğiyle firma performansında en az maliyetlerle en önemli iyileştirmelerin sağlanabileceği oldukça kritik faaliyet kaldırıcı imkanı sunmaktadır. Bir çok işletmenin BPI'yi uygulamak için beklemesini gerektiren bir neden yoktur ve bir an önce üst yönetim tarafından gerekli önem verilerek işletmelerin stratejik planlama süreçlerine dahil edilmesi firmanın pazar performansı ve başarısı için oldukça faydalı olacaktır.

Kısa, orta ve uzun vadede bütünleşik pazarlama iletişimi yaklaşımını benimsemek ve iş süreçlerine dahil etmek, işletmelerin etkin ve verimli iletişim kurmalarını ve iletişimde mükemmelliğe ulaşmalarına katkı sağlayacaktır. İletişimde mükemmelliği yakalayan “iletişim odaklı” firmalar ise, başta müşterileriyle, tüketicilerle, çalışanlarıyla, rakipleriyle ve hissedarlarıyla olmak üzere, tüm toplumla çok daha iyi iletişim ve ilişki kurma imkanı elde ederek, pazardaki trendleri, tüketicilerin beklentilerini ve şikayetlerini daha yakından izleyerek, değişime karşı zamanında ve doğru tepkileri gösterme imkanı kazanacaklardır. Bütünleşik Pazarlama İletişimi yaklaşımıyla firma genelindeki her türlü iletişim faaliyetlerinde koordinasyon ve uyum sağlanarak, gönderilen mesajlarda etkinlik ve verimlilik temin edilerek,

tüketicilerin ve paydaşların daha kolay ve daha hızlı ikna edilmesi mümkün olabilecektir.

### **Kaynakça**

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2009). *Güçlü markalar yaratmak*. İstanbul: Mediacat.
- Akman, G., Özkan, C., & Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-115.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 421-458.
- Barnes, B. E. (2001). Integrated brand communication planning: retail applications. *Journal of Marketing Communication*, 7(1), 11-17.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective*. NY: McGraw-Hill.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bozkurt, İzzet. (2005). *Bütünleşik pazarlama iletişimi*. Ankara: Mediacat Yayınları.
- Bridson, K., & Jody, E. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain effects of brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal Of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Coleman, D. A. (2011). Service brand identity: definition, measurement, dimensionality and influence on brand performance. (Ph. D. Thesis), University of Birmingham.
- Dawar, N. (2004). What are brands good for. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 31-37.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal Of Marketing Management*, 17(7/8), 645-669.
- Dewhirst, T., & Davis, B. (2005). Brand strategy and Integrated Marketing Communication (IMC). *Journal of Advertising*, 34(4), 81-92.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, December.
- Duncan, T., & Moriarty, S.. (1997). *Driving brand value: using integrated marketing to manage profitable shareholder relationships*. NY: McGraw Hill.

- Duncan, T., & Moriarty, S.. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal Of Marketing*, 62(2), 1-13.
- Duncan, T. R., Mulhern, F. (Eds.). (2004). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. IMC Symposium sponsored by the IMC programs at Northwestern University and University of Denver, USA: McGraw-Hill.
- Ebren, Figen. (2006). Bütünlesik pazarlama iletişiminin algılanışı ve uygulanması: reklam ajansları ve firmalar düzeyinde araştırmalar. (Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis, upper saddle river*. N.J.: Prentice Hall.
- Joseph, K. O. (2010). Integrated marketing communications: pathway for enhancing client-customer relationships. *Manager Journal, Faculty Of Business and Administration, University of Bucharest*, 212, 117-129.
- Kapferer, J. (2004). *The new strategic brand management*. London: Kogan Page.
- Kitchen, P., Brignall, J., Li, T., & Spicket, G. S. (2004). The emergence Of IMC: a theoretical perspective. *Journal Of Advertising Research*, 44, 19-30.
- Kitchen, P. J., & Don, E. S. (1999). A multi-country comparison of the drive for IMC. *Journal Of Advertising Research*, 39(1), 21-36.
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four Pillars. *International Journal Of Advertising*, 27(1), 113-160.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of marketing*. Prentice Hall.
- Low, G. S. (2000). Correlates of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27-39.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2001). IMC, Its antecedents and brand performance. *Journal Of Business Research*, 1464-1471.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. (2005) Integrated Marketing Communication (IMC) And brand identity as critical components of brand equity strategy. *Journal of Advertising*, 34(4), 69-80.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 202-217.
- MCgrath, J. M. (2001). *Integrated marketing communications: some new experimental evidence*. American Marketing Association. Conference Proceedings; 2001; 12, ABI/Inform Global, 318.

- Mishra, P., & Datta, B. (2011). Perpetual asset management of customer-based brand equity-The PAM evaluator. *Current Research Journal of Social Sciences*, 3(1), 34-43.
- O'cass, A., & Ngo, L. (2009). Achieving customer satisfaction via market orientation, brand orientation, and customer empowerment: evidence from australia. *ANZMAC*.
- Odabaşı, Y., & Oyman, M. (2002). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). *The one to one future: building relationships one customer at a time*. New York: Double Day.
- Pickton, D., & Broderick, A. (2005). *Integrated marketing communications*. Financial Times/Prentice Hall.
- Rajagopal, D. (2008). Measuring brand performance through metrics application. *Measuring Business Excellence*, 12(1), 29–38.
- Reid, M. (2003). IMC-performance relationship: further insight and evidence from the Australian marketplace. *International Journal Of Advertising*, 22(2), 227-248.
- Reid, M., Johnson, T., Ratcliffe, M., Skrip, K., & Wilson, J. (2001). Linking integrated marketing communications to performance: comparing the performance of high vs. low integration brands in the Australian and New Zealand wine industry. *International Journal of Advertising*, 20, 1-24.
- Reid, M., Sandra, L., & Felix M. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation, *Journal Of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communication actions and outcomes. *Journal Of Advertising*, 34(4).
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (2004). *Brand babble: sense and nonsense about branding: mason*. Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Schultz, D., Tannenbaum, S. J., & Lauterborn, R. F. (1994). *Integrated marketing communications: pulling it together and making it work*, Chicago: Il, Nt Business Books.
- Solmaz, F. K. (2008). *Strateji ve endüstrinin firma performansına etkisi: türkiye'nin öncü sanayi işletmeleri üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Urde, M. (1994). Brand orientation—a strategy for survival. *Journal Of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: bir model olarak değer iletim sistemi. *Eskisehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 11-29.



- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal Of Strategic Marketing*, 15(4).
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.

