
ALGILANAN MARKA DEĞERİ, İŞ TATMİNİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK DÜZEYİNİN, ÇALIŞANLARIN MARKA DEĞERİNE ETKİ FARKINDALIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

Sertaç ÇİFÇİ²

Salim KAYA³

ÖZET

Mal veya hizmetlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve sunumu süreci içerisinde çalışanların fiziksel ve zihinsel yetenekleri, ürünün kalitesini ve elbette marka değerini doğrudan etkileyecektir. Bu sonucun ortaya çıkabilmesi için, çalışanların marka değeri üzerindeki etkilerinden farkında olmaları gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların marka değeri etki farkındalıklarını ve farkındalıklarını etkileyen faktörlerin ortaya konulmasıdır. Bu amaçla, Helm (2011)'in kurumsal ün için geliştirmiş olduğu çalışanların etki farkındalığı modelini, tüketici temelli marka değeri (Aaker, 1991 ve Keller, 1993) için yeniden kurgulanmıştır. Araştırma model ve hipotezlerinin testi için nicel bir çalışma gerçekleştirilmiş, hizmet sektörü ele alınmış ve 301 üniversite personeline anket yöntemi ile veriler toplanmıştır. Yapılan açıklayıcı, doğrulayıcı faktör ve yapısal eşitlik modeli analizleri sonucunda, çalışanların marka değeri üzerindeki etki farkındalığının, duygusal bağlılıktan etkilendiği saptanmıştır. Helm (2011)'in modelinde yer alan çalışanların iş tatmininin ise marka değeri etki farkındalığı üzerinde istatistiksel açıdan bir etkisi bulunamamıştır. Sonuç olarak, algılanan marka değeri duygusal bağlılığı, duygusal bağlılık da marka değeri etki farkındalığını olumlu yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışanların Marka Değeri Üzerindeki Etki Farkındalıkları, Algılanan Marka Değeri, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık.

¹ Bu çalışma, AİBÜ SBE İşletme ABD'de yürütülmekte olan yüksek lisans tezinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

² Yrd. Doç. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, sertac@ibu.edu.tr

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi

THE ROLES OF PERCEIVED BRAND EQUITY, JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT ON THE EMPLOYEES' AWARENESS OF THEIR IMPACT ON THE BRAND EQUITY

ABSTRACT

Employees' physical and mental capabilities affect the products' qualities and the overall brand equity when producing, developing and delivering the product and service. For this, firm's employees must be aware of their impact on the brand equity. In this study, we are aim to determine the employees' awareness of their impact on the brand equity and its antecedents. We reconsidered the Helm (2011)'s corporate reputation awareness study for the consumer-based brand equity (Aaker, 1991 and Keller, 1993). In order to test the research model and hypotheses, we used quantitative methods and collected data from 301 employees work at the university in Bolu. Using exploratory, confirmatory factor and structural equation model analyses, we founded that employees' awareness of their impact on the brand equity is affected by employees' affective commitment towards the organization. However, the findings didn't support the effect of job satisfaction on the employees' awareness of their impact on brand equity. In conclusion, employees' brand equity perceptions positively effect on their affective commitment and it turns to employees' awareness of their impact on brand equity.

Keywords: Employees' awareness of their impact on brand equity, perceived brand equity, job satisfaction, affective commitment.

1. Giriş

"Ne sunduğun, nasıl sunduğundan kesinlikle daha az önemlidir"

Çalışanların, işletmelerin başarıları üzerindeki rollerini en iyi açıklayabilecek cümlelerden bir tanesini Chernatony ve Cottam (2006: 616) bu şekilde kurmuştur. Aslında bu cümle çalışanların marka ve marka değeri üzerindeki etkilerini de bir bakıma ifade etmektedir. Günümüz rekabet koşullarında başarılı olmak ve rakiplerinden farklılaşmak isteyen işletmeler, marka değeri kavramına önem vermek durumundadır. Marka değeri kavramı, işletmeler için bir temel sermayedir (Kim vd., 2003) ve tüketicilerin markaya yakın olmaları ve zihinlerinde marka ile ilgili olarak güçlü ve eşsiz çağrışımların olması şeklinde tanımlanmaktadır (Keller, 1993). Aaker (1991) ve Keller (1993)'in tüketici temelli marka değerini kavramlaştırmaları, literatürde pek çok çalışmada temel alınmuştur (Buil vd., 2013; Pitta ve

Katsanis, 1995; Cobby-Walgren vd.,1995; Rego vd., 2009; Oliveira-Castro vd., 2008; Tolba ve Hassan, 2009). Aaker (1990)'ın tüketici temelli marka değerinin boyutları olan; marka farkındalığı, marka çağrışımları, algılanan kalite ve marka sadakati bir bütün olarak marka değerini oluşturmaktadır. İşletmeler bu dört boyut ile birlikte tüketicilerin gözünde güçlü bir marka değeri oluşturarak rekabet avantajı elde edebilirler.

Çalışanlar, işletmenin en önemli paydaşlarından bir tanesidir ve işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkinin gücü, işletmenin de başarısını etkilemektedir. Aslında işletme ile çalışanlar arasında karşılıklı fayda alış-verişi bulunmaktadır. Çalışanların hizmet sürecindeki çabaları, ürüne olan katkıları müşteri tatminini olumlu yönde etkilemektedir (Mohr ve Bitner, 1995). Üretim sürecindeki ustabaşının, pazarlama yöneticisinin tutundurma konusundaki stratejisi, satış esnasındaki satış elemanının becerisi, yeteneği, bilgisi ve hatta nazik olup-olmaması işletmenin başarısı üzerinde çok etkilidir. Markanın başarılı bir biçimde konumlanmasında, hizmet sunum süreci içerisindeki çalışanların rolleri oldukça önemlidir (Samli ve Frohlich, 1992). De Chernatony ve Dall'Olmo Riely (1999), başarılı hizmet markalarının çalışanlar ve müşteriler arasında duygusal ve fonksiyonel anlamda güçlü bir ilişki kurabildiklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar mutlak suretle, istenilen imaj ve marka sözlerini yerine getirmedeki kesin rolleri konusunda bilgilendirilmelidir (Kimpakorn ve Tocquer, 2010). Şayet çalışanlar, işletmenin marka değeri üzerindeki rolleri konusunda bilgi sahibi olabilirler ise, bu onların çabalarını da etkileyebilir. Çalışanların elbette marka değeri üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Forbes dergisinde William Arruda imzalı bir makalede, işletmelerin sıklıkla reklam ve ambalajlama gibi pazarlama stratejilerini kullanarak marka bilinirliği ve markalama kararlarını ortaya koyduklarını ifade etmektedir. Hâlbuki en güçlü marka varlıklarından bir tanesi de işletmenin sahip olduğu insanlardır. Hangi sektörde faaliyette bulunduğuna bakılmaksızın, güçlü bir marka oluşturmanın yolu, çalışanların kurumsal marka ile bağlarını ve rollerini hissetmelerinden geçmektedir. Vance (2006)'e göre, çalışanların ilgilenim düzeyindeki artış, onların iş performans ve ekstra çaba göstermelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Literatür içerisinde çok sayıda olmamakla birlikte bazı çalışmalar bu konuya önem vermiştir (Harris ve De Chernatony, 2001; Biedenbach vd., 2011; King ve Grace, 2005; Harris ve Ogbonna, 2000). Gerek marka çağrışımları, gerek algılanan kalite ve marka farkındalığı boyutları müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişki-den etkilenmekte (Biedenbach vd., 2011), çalışanlar adeta, işletme (marka) ile pazar (tüketici) arasında bir aracı olmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2000). Çalışanlar

ayrıca, marka hakkında müşteriye bilgi kaynağı sunmaktadır (Harris ve De Chernatony, 2001). Takip eden bölümde detaylı açıklanacak olan çalışanların marka ve markalaşma üzerindeki rolleri göstermektedir ki, çalışanların marka değeri bilinç, ilgilenim veya farkındalık düzeyleri onların ve markanın performansı için çok önemlidir. Yapılan bu çalışmanın amacı, Helm (2011)'in kurumsal ün için yapmış olduğu çalışmayı ve geliştirmiş olduğu modeli temel alarak, marka değeri için yeniden kurgulamaktır. Bu çalışma ile çalışanların marka değeri etki farkındalıkları kavramı ve bunu etkileyen faktörler ortaya konularak literatüre katkı sağlanmıştır. Böylelikle bu çalışma ile uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından çalışanların algıladıkları marka değeri, duygusal bağıllık düzeyi ve marka değeri üzerindeki etki farkındalıklarının önemi daha net bir şekilde ortaya konulmuştur. Takip eden kısımda, tüketici temelli marka değeri, çalışanların marka değeri üzerindeki rolleri ve marka değeri etki farkındalığı modeli açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yapılan nicel çalışmanın yöntemi ve bulguları ifade edilmiştir. Çalışmanın son kısmında ise araştırma bulguları ışığında tartışma, sonuç ve işlemler ile araştırmacılar için öneri ve görüşlere yer verilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve, Araştırma Model ve Hipotezleri

2.1. Marka Değeri

Literatür içerisinde marka değerine iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bunlar finansal temelli bakış açısı ve tüketici temelli bakış açısıdır. Finansal bakış açısıyla marka değeri; markanın firmaya kattığı parasal değerdir (Simon ve Sullivan, 1993). Tüketici bakış açısıyla ise marka değeri, markanın pazarlanmasına yönelik tüketici tepkileri üzerinde marka bilgisinin etkisi (Keller, 1993) ve marka ile ilgili varlıklar toplamıdır (Aaker, 1991). İşlemler tüketici temelli marka değerine oldukça önem vermektedir (Koçak vd., 2007). Yıllar boyunca araştırmacılar tüketici temelli marka değerini incelemek için farklı boyutlar ve değişkenler kullanmışlardır (Jung ve Sung, 2008). Farklı kavramlaştırmalar sonucunda da, tüketici temelli marka değerinin kavramlaştırılmasında ve ölçümünde tam bir birliktelik sağlanamamıştır (Maio Mackay, 2001). Bununla birlikte, Aaker (1991) ve Keller (1993)'ın çalışmaları ve marka değerini kavramlaştırmaları, literatür içinde oldukça kabul görmüştür. Aaker (1991) tarafından tüketici temelli marka değeri dört boyut altında değerlendirilmiştir. Bunlar, *algılanan kalite, marka farkındalığı, marka sadakati ve marka çağrışımlarıdır*.

Marka çağrışımları, tüketicinin zihninde marka ile ilgili saklamış olduğu bilgidir (Aaker, 1991). Olumlu marka çağrışımlarının fazlalığı, marka değerine katkı sağlamaktadır. Algılanan kalite, tüketicilerin ürünün üstünlüğü ile ilgili değerlendirmeleridir (Zeithaml, 1988). Bir bakıma, elde edilen faydanın beklenen faydadan yüksek olmasıdır. Üçüncü bir boyut olan marka farkındalığı, tüketicinin zihninde markanın gücü göstermektedir (Pappu vd., 2005). Marka sadakati de, tüketicinin markaya olan bağlılığını gösterir (Aaker, 1991).

Hizmetlerin özellikleri gereği, pek çok uygulayıcı ve araştırmacı hizmetler ile fiziksel mal pazarlaması arasında farklılık olduğuna inanmaktadır (Maio Mackay, 2001). Tüketici temelli marka değerinin boyutları hizmetlerde bazı değişiklikler göstermektedir. Bazı çalışmalarda tüketici temelli marka değeri hizmetlerde Aaker (1991) ve Keller (1993)'ün kavramlaştırıldığı biçimde ele alınmıştır (Konecnik ve Gartner, 2007; Kim vd., 2003; Boo vd., 2009; Pappu ve Quester, 2006; Xu ve Chan, 2010; Pike vd., 2010; Im vd., 2012). Hizmetlerde, algılanan kalite fiziksel görünüş ve şartların yanı sıra, çalışanların davranışlarını da kapsamaktadır (Ekinci vd., 2008). İşte bu noktada çalışanların marka değeri üzerindeki rolü oldukça önemlidir. Fiziksel ürünlere kıyasla hizmetler çalışanların rolü, tüketicilerin değerlendirmelerinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Sadece çalışanların tecrübesi değil, ayrıca müşterileri ile kuracakları ve sürdürecekları ilişki için olan yetenekleri de hizmet sunumunun çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır (King ve Grace, 2005).

2.2. Çalışanların Algıladıkları Marka Değeri ve Marka Değeri Üzerinde Etki Farkındalıkları

Helm, 2011 yılında Journal of Business Research'de yayınlanan çalışmasında, kurumsal ünün, paydaşlar ile firma arasındaki etkileşim sonrası doğduğunu fakat paydaşların çoğu zaman bundan haberdar olmadıklarını ifade etmiştir. Bu amaçla da, çalışanların kurumsal ün üzerindeki etki farkındalıklarının ne olduğunu ve hangi faktörlerden etkilendiğini çalışmasında incelemiştir. Helm (2011)'e göre algılanan marka ününü çalışanların sosyal kimlikleri için olumlu anlamından ötürü, iş tatmini ve duygusal bağlılık gibi tutumsal değişkenler üzerinde etkisinin olduğu ifade edilebilir. Bu noktadan hareketle çalışmamızda çalışanların marka değerine etki farkındalıkları kavramını kullandık. Literatürde bazı çalışmalarda çalışanların farkındalıklarına değinilmiştir (Han ve Collins, 2002; Punjaisri ve Wilson, 2007; Kim vd., 2012).

Punjaisri ve Wilson (2007) yaptıkları çalışmada, iç markalama (internal branding) faaliyetlerinin, çalışanların performanslarını ve marka sözlerini anlama ile yerine

getirme sorumluluklarını da daha iyi anlayabildiklerini göstermiştir. Özellikle çalışanların iş tercihlerinin yüksek marka değerine sahip olup-olmama ile doğru-dan ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Kim vd., 2012). Hatta Han ve Collins (2002) gibi yazarlar, çalışan temelli marka değerini (employment brand equity), bir çalışanın işletme hakkındaki inançları olarak tanımlamaktadır. Literatürdeki bu çalışmalar, çalışanların marka değeri etki farkındalıklarının önemini ortaya koymaktadır.

Aynı zamanda çalışanların, çalıştıkları işletmenin algıladıkları marka değeri de oldukça önemlidir. Backhaus ve Tikoo (2004), marka değerinin çalışanların tepkileri üzerinde etkili olduğunu, örneğin çalışanların marka konusunda tatmin olmaması durumunda iş değişikliği eğiliminin fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Gerek iş tatmini gerekse de kurumsal bağlılık, çalışanların markaya olan tepkilerinin bir sonucudur (Jones vd., 2003). İşletmenin gerekliliklerini yansıtan çalışanların, tutum ve davranışlarını etkilemek için çalışanları yönlendirmek oldukça önemlidir. Bu tür yönlendirmeler, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını başarılı bir biçimde gerçekleştirmelerini sağlayacaktır (King ve Grace, 2005). Bu noktada, çalışanların marka değeri üzerindeki etki farkındalıklarından haberdar olmaları, yapacakları katkıyı da olumlu yönde etkileyecektir.

2.3. İş Tatmini ve Duygusal Bağlılığın Rollerini

İş tatmini, kişinin işi veya iş ile ilgili tecrübeleri sonucunda elde ettiği memnun edici ya da olumlu duygular şeklinde tanımlanmaktadır (Locke, 1976). İş arkadaşları, yöneticiler, kariyer fırsatları ve çalışma koşulları ile değerlendirilme yapılmaktadır (Diestel vd., 2014). İş tatmini, iş performansı ile olumlu bir ilişki içerisinde (Hira ve Wagas, 2012) ve iş performansını etkileyen en önemli değişkenlerden birisidir (Robertson vd., 2012). Çalışanların iş ile ilgili hem bilişsel hem de duygusal bağlılıkları zaman içerisinde oluşmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996). Helm (2011)'in modelinden yola çıkarak, çalışanların iş tatminlerinin, algılanan marka değeri ile marka değeri etki farkındalığı arasında aracı bir etkiye sahip olduğunu ifade edebiliriz. Çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağları, fedakarlık ve sadakatin önemli bir belirleyici olarak düşünülmektedir. Bu da aslında çalışanların işletmenin bir parçası olarak kendilerini görmeleri ve bundan hoşnutluk duymalarının bir göstergesidir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanların algıladıkları marka değeri, onların iş tatmin düzeylerini, iş tatmin düzeyleri de marka değerine etki farkındalıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

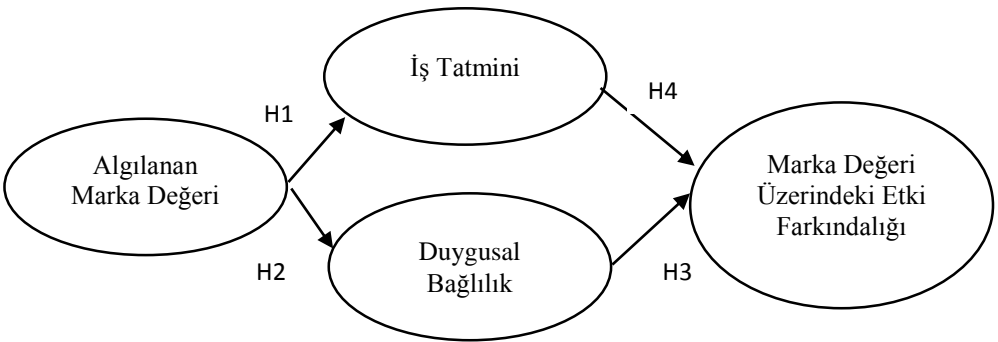
H1: Algılanan marka değeri, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Çalışanların iş tatmin düzeyleri, marka değeri üzerindeki etki farkındalıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Bağlılık aslında sosyal değişim teorisinden gelmektedir (Cook ve Emerson, 1978). Wiener (1982: 421) organizasyonel bağlılığı, çalışanların organizasyonun amaçlarına bağlılık ekseninde davranması şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanların işletmenin faaliyetlerine olan ilgilenimlerdeki artış ve işletmenin amaçlarının yakalanmasındaki isteklilik olarak ifade edilmektedir (Rhoades vd. 2001). Kimpakorn ve Tocquer (2010), yüksek marka değerine sahip işletmelerdeki çalışanların markaya yönelik bağlılıklarının, düşük marka değerine sahip işletmelerdekilere kıyasla olumlu bir biçimde etkileneceğini saptamışlardır. Castro vd. (2005) ise bağlılığın en önemli sonuçlarından bir tanesinin çalışanların performansları olduğunu ifade etmektedir. Helm (2011)'in de modeli çerçevesinde bu açıklamalar bize göstermektedir ki, çalışanların marka değeri algılamaları, işleyme yönelik duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte, çalışanların duygusal bağlılıkları da marka değeri üzerinde etki farkındalıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Algılanan marka değeri, çalışanların işe olan duygusal bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Çalışanların işe olan duygusal bağlılıkları, marka değeri üzerindeki etki farkındalıklarını olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 1. Helm (2011)'den uyarlanan çalışanların marka değeri etki farkındalıkları modeli

3. Yöntem

Çalışanların marka değeri etki farkındalıklarının ve belirleyicilerinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ) Gölköy Kampüsü'nde görev yapan çeşitli kademelerde bulunan 310 akademik ve idari personelden yüz yüze anket yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Anket kapsamına giren katılımcılara ait cinsiyet ve yaş dağılımları Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların % 58,8'i erkek, % 41,2'si ise kadın personelden oluşmuştur. Ankete dahil olan cevaplayıcıların % 22,6'sı 16-24 yaş aralığında, % 35,2'si 25-34 yaş aralığında, % 31,2'si 35-44 yaş aralığında, % 8,3'ü 16-24 yaş aralığında ve % 2,7'si de 55-64 yaş aralığında yer almaktadır.

Araştırma modelinde yer alan dört ayrı yapıya ilişkin toplam 22 ifade anket formunda yer almıştır (Tablo 2). Algılanan marka değerinin ölçümü için Yoo ve Donthu (2001)'den uyarlanan beş soru, duygusal bağlılık yapısının ölçümü için altı soru, iş tatmini için altı soru ve algılanan marka değeri etki farkındalığı için de duygusal bağlılık ve iş tatmini boyutları gibi Helm (2011)'den uyarlanan beş soru kullanılmıştır. Sorular 7'li Likert tipi ölçek kullanılarak katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma verileri üzerinde yapılan analizler için SPSS 16.0 ve Lisrel 8.7 paket programları kullanılmıştır. Sırasıyla açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak da araştırma model ve hipotezlerinin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli analizi kullanılmıştır.

Tablo 1. Katılımcıların Yaş ve Cinsiyet Dağılımları

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet Dağılımı	Erkek	177	58,8
	Kadın	124	41,2
Yaş Dağılımı	16-24	68	22,6
	25-34	106	35,2
	35-44	94	31,2
	45-54	25	8,3
	55-64	8	2,7
	Toplam	301	100

4. Bulgular

4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırma modeli ve hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla, öncelikle yapılara ilişkin açıklayıcı faktör analizi (temel bileşenler yöntemi ile) yapılmış ve sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Dört yapıya ilişkin olarak Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerleri ve Bartlett küresellik testi sonuçları sınır değerlerin oldukça üzerindedir ($>0,70$ ve $p<0,05$). Algılanan marka değeri (AMD) yapısı tek boyut olarak % 65,254 açıklanan varyans değerine, duygusal bağlılık (DB) yapısı % 73,054 açıklanan varyans değerine, iş tatmini (TAT) yapısı % 58,767 ve marka değeri üzerindeki etki farkındalığı (MDEF) yapısı da tek boyut olarak 64,475 açıklanan varyans değerine sahiptir. Bu sonuçların % 50’den ve öz değer sonuçlarının da 1’den büyük olarak hesaplanması bu yapıların tek bir boyut ile açıklanabildiklerini göstermektedir.

Tablo 2. Modeldeki Örtük ve Gözlenen Değişkenler ile Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Açıkla- nan Var- yans	Öz Değer
Algılanan Marka Değeri (AMD)	Üniversitemizin farkındalık düzeyi yüksektir. İnsanlar, üniversitemizin isminden ve hizmetlerinden haberdardır. Üniversitemiz ile ilgili temel özellikler insanların zihnine kolayca gelmektedir. Üniversitemizin sembolü ve logosu insanların zihninde hemen canlanmaktadır. Üniversitemizin kalitesi oldukça yüksektir.	65,254	3,263
Duygusal Bağlılık (DB)	Üniversiteye güçlü bir şekilde bağlı olduğumu hissediyorum. Diğer kişilere bu üniversitede çalıştığımı gururla söylüyorum. Kişisel olarak üniversiteye bağlı olduğumu düşünüyorum. Bu üniversite de çalışmak, benim için büyük bir anlam ifade etmektedir. Emekli oluncaya kadar bu üniversitede çalışmak beni mutlu edecektir. Üniversitenin karşılaştığı sorunlar benim de sorunumdur.	73,054	4,383
İş Tatmini (TAT)	Mevcut maaş Günlük görevler ve sorumluluklar Bugüne kadarki iş ve kariyer fırsatları Üniversite içerisinde ilerleme fırsatları Çalışma arkadaşlarım Yöneticilerim	58,767	3,526
Marka Değeri Üzerindeki Etki Farkındalığı (MDEF)	Üniversitenin her çalışanı, üniversitenin marka değerine katkı sağlayabilir. Üniversitenin marka değerine nasıl katkıda bulunabileceğimi biliyorum. Bireysel olarak yaptıklarım, üniversitenin marka değeri için önemlidir. Kendimi üniversitenin bir elçisi gibi görüyorum. Üniversitenin marka değeri için kendimi sorumlu hissediyorum.	64,475	3.224
AMD yapısı için KMO değeri; 0, 804 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu, 733,429 (0,001)			
DM yapısı için KMO değeri; 0, 900 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu, 1423,209 (0,001)			
TAT yapısı için KMO değeri, 0, 821 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu, 838,272 (0,001)			
MDEF yapısı için KMO değeri; 0, 818 ve Bartlett'in küresellik testi sonucu, 725,943 (0,001)			

4.2. Ölçüm Modeli

Açıklayıcı faktör analizinin ardından, yapılar arasındaki korelasyon, yapılara ilişkin standart sapma, varyans ve Cronbach's Alpha katsayı değerleri Tablo 3'de sunulmuştur. MDEF örtük değişkenine ait tanımlayıcı istatistiksel değerlere bakıldığında, standart sapma değerinin 1,46, varyans değerinin ise 2,15 olduğu ve yapıya ilişkin iç tutarlılık sonucunu gösteren Cronbach's Alpha değerinin de 0,70'den büyük olduğu görülmüştür (0,862). AMD örtük değişkeninin standart sapma değeri 1,36 ve varyans değeri de 1,85 olarak hesaplanmış, yapıya ilişkin güvenilirlik sonucu ise 0,863 olarak tespit edilmiştir. Benzer biçim de DB yapısı için sonuçlara bakıldığında, standart sapma 1,62 ve varyans 2,63, TAT için ise standart sapma 1,38 ve varyans değeri ise 1,92 olarak bulunmuştur. Bu iki yapıya ilişkin de iç tutarlılık sonuçları güvenilirlik kriterlerine uygun olarak saptanmıştır (0,923 ve 0,857).

Tablo 3. Değişkenlere Ait Korelasyon, Standart Sapma, Varyans ve Geçerlilik-Güvenilirlik Değerleri

	MDEF	AMD	COM	TAT	Standart Sapma	Varyans	Cronbach's Alpha
MDEF	0,662	<i>0,126</i>	<i>0,405</i>	<i>0,152</i>	1,46	2,15	0,862
AMD	0,355**	0,567	<i>0,297</i>	<i>0,183</i>	1,36	1,85	0,863
COM	0,637**	0,545**	0,685	<i>0,274</i>	1,62	2,63	0,923
TAT	0,391**	0,428**	0,524**	0,531	1,38	1,91	0,857

** 0,01 düzeyinde korelasyon anlamlı olarak bulunmuştur.

Siyah renk ile gösterilen değerler ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleridir. İtalik yazı biçimi ile gösterilen değerler ise korelasyon değerlerinin kareleridir.

Açıklayıcı faktör analizi ve iç tutarlılık analizlerinin ardından, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılar ve bu yapıları ölçen değişkenlerin yakınsak ve ayırım geçerliliği kriterleri açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Tablo 3'de yer alan veriler ışığında, hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin ayırım geçerliliği için 0,50'den büyük olması ve yatay ile dikey açıdan en büyük değer olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). MDEF için AVE değeri 0,662, AMD için AVE değeri 0,567, DB için AVE değeri 0,685 ve TAT için de AVE değeri 0,531 olarak hesaplanmıştır. Örtük değişkenlere ilişkin AVE değerleri 0,50'nin üzerinde çıkmış ve satır ile sütun bağlamında Tablo 3'de görüleceği üzere en büyük değer olmuşlardır. Bu da ayırım geçerliliği açısından bir sorun olmadığını göstermektedir. Yakınsak geçerlilik için ise Tablo 4'de yer alan sonuçlar ışığında, her bir gözlenen değişkene ait standardize edilmiş katsayı değerinin 0,50'den büyük olması ve kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olması

gerekmektedir. Bu noktada sadece Tat 5 gözlenen değişkeninin bu kriterlere uygun olmadığı, diğer tüm değişkenlerin yakınsak geçerliliğe uygun sonuçlar ortaya koyduğu söylenebilir. Tat 5 gözlenen değişkenin elenmesi sonucunda doğrulatory faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri řu şekilde geręekleřmiştir: Ki-kare=565.62, SD=183, RMSEA=0.083, Normed Fit Index (NFI) = 0.95, Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96, Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82, Comparative Fit Index (CFI) = 0.96, Incremental Fit Index (IFI) = 0.96, Relative Fit Index (RFI) = 0.94, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85 ve Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81. Bu sonuçlara bakıldığında kabul edilebilir sınırlar içerisinde uyum iyiliği değerlerinin yakalandığı görölmektedir.

Tablo 4. Doğrulatory Faktör Analizi Sonuçları

Örtük değişkenler	Gözlenen değişkenler	Beta Katsayısı	t Değeri
TAT	Tat 1	0,71	13,56
	Tat 2	0,72	13,80
	Tat 3	0,86	17,80
	Tat 4	0,82	16,67
	<i>Tat 5*</i>	<i>0,48*</i>	<i>8,38*</i>
	Tat 6	0,64	11,87
AMD	Amd 1	0,81	16,18
	Amd 2	0,74	14,37
	Amd 3	0,79	15,65
	Amd 4	0,62	11,24
	Amd 5	0,80	15,86
DB	Db 1	0,86	18,36
	Db 2	0,82	17,23
	Db 3	0,90	19,96
	Db 4	0,90	20,04
	Db 5	0,82	17,19
	Db 6	0,64	12,06
MDEF	Mdef 1	0,53	9,37
	Mdef 2	0,67	12,58
	Mdef 3	0,78	15,50
	Mdef 4	0,85	17,72
	Mdef 5	0,86	18,81

Uyum İyiliği Değerleri: Ki-kare=649.06, SD=203, RMSEA=0.086, Normed Fit Index (NFI) = 0.94, Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95, Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83, Comparative Fit Index (CFI) = 0.96, Incremental Fit Index (IFI) = 0.96, Relative Fit Index (RFI) = 0.93, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84 ve Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80

***Elenen Değişken**

Eleme Sonrası Uyum İyiliği Değerleri: Ki-kare=565.62, SD=183, RMSEA=0.083, Normed Fit Index (NFI) = 0.95, Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96, Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.82, Comparative Fit Index (CFI) = 0.96, Incremental Fit Index (IFI) = 0.96, Relative Fit Index (RFI) = 0.94, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.85 ve Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.81

4.3. Yapısal Model

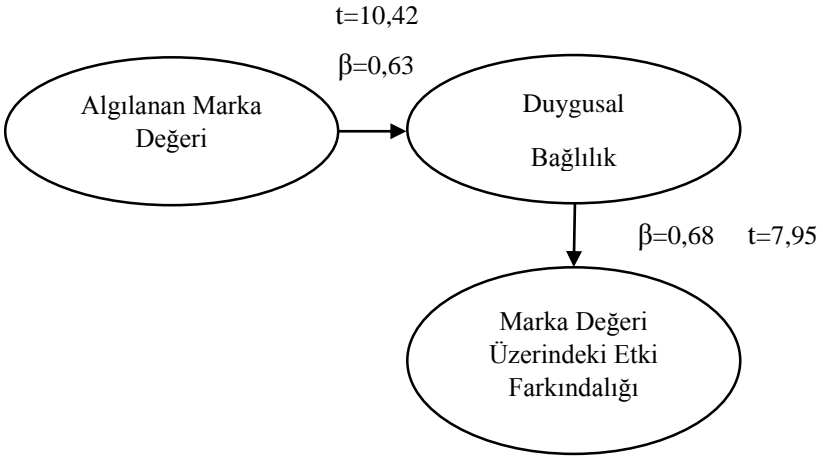
Yapılan analizler sonucunda yapılar ile yapıları ölçen değişkenlerin geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesinin ardından araştırma modeli ve hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'de YEM sonuçları, uyum iyiliği değerleri ve araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi sunulmuştur. Algılanan marka değerinin, iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu YEM sonuçlarında görülmektedir (β : 0,51 ve t değeri: 7,6). Benzer biçimde çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde de anlamlı bir etkisi söz konusudur (β : 0,63 ve t değeri: 10,39). Çalışanların duygusal bağlılıklarının, marka değeri üzerinde etki farkındalıkları üzerinde olumlu bir etkisi vardır (β : 0,63 ve t değeri: 7,51). Fakat çalışanların iş tatminlerinin, marka değeri üzerindeki etki farkındalıkları üzerinde istatistiksel açıdan bir etkisi yoktur (β : 0,10 ve t değeri: 1,8). Bu sonuçlara bakıldığında araştırma hipotezlerinden H₁, H₂ ve H₃ kabul edilirken H₄ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları ve Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Örtük Değişkenler Arasındaki İlişki	Standardize Edilmiş Katsayı Değeri β	t Değeri	Hipotez Sonucu
AMD -> TAT	0,51	7,60	Kabul
AMD -> DB	0,63	10,39	Kabul
TAT -> MDEF	0,10	1,80	Ret
DB -> MDEF	0,63	7,51	Kabul

Uyum İyiliği Değerleri: Ki-kare değeri=593.05, SD=185, RMSEA=0.086, Normed Fit Index (NFI) = 0.94, Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96, Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.83, Comparative Fit Index (CFI) = 0.96, Incremental Fit Index (IFI) = 0.96, Relative Fit Index (RFI) = 0.94, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84 ve Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80.

Tatmin boyutunun MDEF üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı çıkması sonucunda, bu boyutun dahil edilmediği YEM analizi tekrar gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu analiz sonucunda, AMD'nin DB üzerindeki etkisinde standardize edilmiş katsayı değeri 0,63 ve t değeri 10,42 bulunmuştur. DB'nin MDEF üzerindeki etkisinde standardize edilmiş katsayı değeri 0,68 ve t değeri 7,95 şeklindedir. Bu modele ilişkin uyum iyiliği değerleri de Ki-kare değeri=595,64, SD=186, RMSEA=0.086, Normed Fit Index (NFI) = 0.94, Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.96, Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.84, Comparative Fit Index (CFI) = 0.96, Incremental Fit Index (IFI) = 0.96, Relative Fit Index (RFI) = 0.94, Goodness of Fit Index (GFI) = 0.84 ve Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.80 olarak saptanmıştır.



Şekil 2. Çalışanların marka değeri üzerindeki etki farkındalıkları modeli (final model), standardize edilmiş katsayı ve t değerleri.

5. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Çalışanlar, marka yönetiminde çok kritik bir rol üstlenirler. Bunun nedeni ise çalışanların işletme ile pazar (müşteriler, araçlar vb.) arasında aracı bir rol oynamalarıdır (Harris ve Ogbonna, 2000). Müşteriler ile çalışanlar arasında kurulan dostça ilişkiler, müşterilerin algılamış oldukları marka değerini olumlu yönde etkilemektedir (Biedenbach vd., 2011). De Chernatony ve Segal-Horn (2001)'e göre başarılı hizmet markaları geliştirmek için iç tutarlılık çok önemlidir. Bu da işletme içerisinde herkesin markayı kabul etmesini gerektirir. Aaker (1991) ve Keller (1993)'in kavramlaştırmaları çerçevesinde marka değeri, tüketicilerin marka bilgisini ve marka ile ilgili varlıkları ifade etmektedir. Güçlü bir marka değeri, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri açısından oldukça önemlidir. King ve Grace (2005), Ekinci vd., (2008) gibi yazarların da ifade ettiği gibi çalışanların rolleri, bu güçlü marka değeri oluşturma süreci için oldukça önemlidir.

Çalışanların marka değerine etki farkındalıkları Kim vd., (2012), Punjaisri ve Wilson, (2007) gibi yazarlarca ortaya konulmuştur. Şayet çalışanlar kendi farkındalıklarının yerine kendi farkındalıklarının ise bu onların performanslarını da olumlu yönde etkileyecektir. Bu da çalışanların aslında marka değerinin önemli bir parçası olarak kendilerini görmelerini ifade etmektedir (Han ve Collins, 2002). Buna ek olarak, çalışanların algılamış olduğu marka değeri de oldukça önemlidir.

Çalışanların algılamış olduğu marka değeri onların tutum ve davranışlarını da şekillendirmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004). Helm (2011)'in modelinde yola çıkarak işte bu algılanan marka değeri ile çalışanların marka değeri etki farkındalıkları ilişkisinde çalışanların duygusal bağlılıkları ve iş tatminlerinin rolleri bu çalışmanın konusunu oluşturmuştur. İşletmeler, markalarının değerini düşünürken çalışanlar üzerindeki etkiyi de göz ardı etmemelidir. Gerek çalışanların iş tatmini gerekse de duygusal bağlılıkları onların harekete geçmeleri üzerinde etkilidir (Castro vd., 2005; King ve Grace, 2005). Nicel araştırma sonucunda elde edilen bulgularda algılanan marka değerinin, hem çalışanların işletmeye yönelik duygusal bağlılıkları hem de iş tatminlerini doğrudan olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu da, marka değerinin sadece müşteriler ve onların tercihleri için önemli olmadığını, ayrıca çalışanların işletmeye yönelik olumlu duygular beslemelerinde ve yaptıkları işi severek yapmalarında da önemli olduğunu göstermektedir. Bununla beraber, iş tatmininin algılanan marka değeri üzerinde etki farkındalığı üzerinde etkisi bulunamamıştır.

Çalışmanın son modelinde, algılanan marka değeri ile marka değerine etki farkındalığı arasında duygusal bağlılığın etkisi ortaya konulmuştur. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları, onların işletme amaçlarına, faaliyetlerine olan ilgi düzeylerindeki artış ile isteklilik şeklindedir (Wiener, 1982: 421; Rhoades vd. 2001; Kimpakorn ve Tocquer, 2010). Çalışma bulguları sonucunda görülmektedir ki, işletmeler bir taraftan çalışanların gözünde de yüksek marka değeri algısı oluşturmaya diğer taraftan da çalışanların bağlılık düzeyini artırmaya yönelik çabalara odaklanmalıdır. Marka değeri çabaları sadece tüketicilere yönelik olmamalı, çalışanları da kapsamalıdır. İşletmeler kurumsal kimlik oluşturma çabaları göstererek, çalışanların gözünde hem yüksek marka değeri oluşturmaya odaklanmalı hem de onların da gerek fiziksel gerekse de zihinsel çabalar ile markaya katkı düzeylerinin farkında olmalarını sağlamalıdır. Bu çabalar esnasında, çalışanların işletmeye olan bağlılık düzeylerinin artırılması çabası oldukça kritik bir öneme sahiptir. Yapılan bu çalışmanın işletmeler yönelik bu çıktılarının yanı sıra bazı kısıtları da vardır. En başta geleni hizmet sektöründe kar amacı gütmeyen bir işletme kapsamında değerlendirilmesidir. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı hizmet grupları ve elbette fiziksel mal markaları kapsamında da modelin testi oldukça önemlidir.

Kaynakça

- Aaker, D. A., ve Keller K. L. (1990). Consumer Evaluations of Brand Extensions. *The Journal of Marketing*, 27-41.
- Aaker, D.A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press, New York, NY.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Backhaus, K. ve Surinder T. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding, *Career Development International*, 9(5), 501 – 517.
- Biedenbach, G., Bengtsson, M. ve Wincent, J. (2011). Brand Equity In The Professional Service Context: Analysing The Impact of Employee Role Behavior And Customer–Employee Rapport. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1093-1102.
- Boo, S., Busser, J., ve Baloglu, S. (2009). A Model of Customer-Based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations. *Tourism Management*, 30(2), 219–231.
- Buil, I., Martinez, E., ve Chernatony, L.D. (2013). The Influence of Brand Equity on Consumer Responses, *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 62–74.
- Castro, C.B., Armario, E.M. ve Sanchez del Rio, M.E. (2005), Consequences of Market Orientation for Customers and Employees, *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 646-75.
- Cobb-Walgren, C.J., Beal, C., ve Donthu, N. (1995). Brand equity, Brand Preferences, And Purchase Intent, *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.
- Cook, K. S., ve Emerson. R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43, 712-39.
- De Chernatony, L. ve Cottam, S. (2006). Internal Brand Factors Driving Successful Financial Services Brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- De Chernatony, L. ve Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a "Brand": Beyond The Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.

- De Chernatony, L., ve Segal-Horn, S. (2001). Building On Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 645-669.
- Diestel, S., Wegge, J., ve Schmidt, K. (2013). The Impact of Social Context on the Relationship between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci of Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism. *Academy of Management Journal*, amj-2010.
- Ekinci, Y., Dawes, P.L., ve Massey, G.R. (2008). An Extended Model of the Antecedents and Consequences of Consumer Satisfaction For Hospitality Services. *European Journal of Marketing*, 42(1), 35-68.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 27(February), 39-50.
- Han, J., ve Collins, C. J. (2002). The Effects of Company Recruitment Practices on Job Seekers' Perceived Employment Brand Equity and Intentions to Pursue Job Opportunities. *Academy of Management Proceedings*, 62, A1-A6
- Harris, L. C., ve Ogbonna, E. (2000). The Responses of Front-Line Employees to Market-Oriented Culture Change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- Harris, F., ve De Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Helm, S. (2011). Employees' Awareness of Their Impact on Corporate Reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.
- Hira, A., ve Waqas, I. (2012). A Study of Job Satisfaction and its Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 174-180.
- Im, H. H., Kim, S. S., Elliot, S., ve Han, H. (2012). Conceptualizing Destination Brand Equity Dimensions from a Consumer-Based Brand Equity Perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(4), 385-403.
- Jones, E., Busch, P. ve Dacin, P. (2003). Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-To-Business Buyer-Seller Relationships, *Journal of Business Research*, 56, 323-40.

- Jung, J., ve Sung, E.Y. (2008). Customer-based brand equity: Comparisons among Americans and South Koreans in the USA and South Koreans in Korea. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (1), 24-35.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(January), 1-22.
- Kim, H., Kim, W.G., ve An, J.A. (2003). The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance, *Journal of Consumer Marketing*, 20 (4), 335-51.
- Kim, K. H., Jeon, B. J., Jung, H. S., Lu, W., ve Jones, J. (2012). Effective Employment Brand Equity through Sustainable Competitive Advantage, Marketing Strategy, and Corporate Image. *Journal of Business Research*, 65(11), 1612-1617.
- Kimpakorn, N., ve Tocquer, G. (2010). Service Brand Equity and Employee Brand Commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C., ve Grace, D. (2005). Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: A Case Study Approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(3), 277-295.
- King, C., ve Grace, D. (2009). Employee Based Brand Equity: A Third Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30 (2), 122-147.
- King, C., ve Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), 938-971.
- Koçak A., Abimbola, T., ve Özer, A. (2007). Consumer Brand Equity in A Cross-Cultural Replication: An Evaluation of A Scale, *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), 157-173
- Konecnik, M., ve Gartner, W. C. (2007). Customer-based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Maior Mackay, M. (2001). Evaluation of Brand Equity Measures: Further Empirical Results, *Journal of Product and Brand Management*, 10 (1), 38-51.
- Mohr, L. A., ve Bitner, M. J. (1995). The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, 32 (3), 239-252.
- Oliveria-Castro, J.M. Foxall, G.R., James, V.K., Roberta, H.B.F., Pohl, M.B., Dias, B., and Chang, S.W. (2008). Consumer-based Brand Equity and Brand Performance. *Service Industries Journal*, 28 (4), 445-461.

- Pappu, R., Quester, G.P., ve Cooksey, W.R. (2005). Consumer-based Brand Equity: Improving the Measurement Empirical Evidence, *The Journal of Product & Brand Management*, 14 (2/3), 143-54.
- Pappu, R., ve Quester, P. (2006). Does Customer Satisfaction Lead To Improved Brand Equity? An Empirical Examination of Two Categories of Retail Brands. *Journal of Product & Brand Management*, 15 (1), 4-14.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., ve Patti, C. (2010). Consumer-based Brand Equity for Australia as a Long-Haul Tourism Destination in an Emerging Market. *International Marketing Review*, 27 (4), 434-449.
- Pitta, D.A., ve Katsanis, L.P. (1995). Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension, *Journal of Consumer Marketing*, 12 (4), 51-64.
- Punjaisri, K., ve Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding In the Delivery of Employee Brand Promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Rego, L. L., Billett, M. T., ve Morgan, N. A. (2009). Consumer-based Brand Equity and Firm Risk. *Journal of Marketing*, 73 (6), 47-60.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of applied psychology*, 86 (5), 825.
- Robertson, R., Gockel, C., ve Brauner, E. (2012). Trust Your Teammates Or Bosses? Differential Effects of Trust on Transactive Memory, Job Satisfaction, and Performance. *Employee Relations*, 35(2), 222-242.
- Samli, C.A. ve Frohlich, C.J. (1992), Service: The Competitive Edge in Banking, *The Journal of Services Marketing*, 6 (1), 15-22.
- Simon, C. J., ve Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*, 12 (1), 28-52.
- Tolba, A. H., ve Hassan, S.S. (2009). Linking Customer-based Brand Equity with Brand Market Performance: A Managerial Approach, *Journal of Product and Brand Management*, 18 (5), 356-66.
- Vance, R. J. (2006). *Employee Engagement and Commitment*. SHRM Foundation.
- Weiss, H. M., ve Cropanzano, R. (1996). An Affective Events Approach to Job Satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 18 (1/74).
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

- Xu, J. B., ve Chan, A. A. (2010). Conceptual Framework of Hotel Experience and Customer-based Brand Equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 174–193.
- Yoo, B. ve Donthu, N. (2001). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale, *Journal of Business Research*, 52 (1), 1-14.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of the Evidence. *Journal of Marketing*, 52 (3), 2–22.
- <http://www.forbes.com/sites/williamarruda/2013/10/08/three-steps-for-transforming-employees-into-brand-ambassadors/>