

DİJİTAL DÖNÜŞÜM UYGULAMALARININ KURUMLARIN MARKA DEĞERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Elgiz Yılmaz Altuntaş *

Öz

Dijitalleşmenin her ölçekten şirketin verimliliğini artırdığı ve daha rekabetçi olmasını sağladığı bilinmektedir. Fiziksel olarak olmasa da dijital dünyada sınırlar kalktığı için marka vaadinin sadece mevcut pazarlar ve hedef kitle için değil, global pazarda yer alan hedef kitleye göre de konumlandırılarak marka değerinin artırılmaya çalışılması gerekmektedir. Gerek iş yapma gerekse faaliyetlerini kamuoyuna sunma biçimleri değiştiğinden, markaların dijital dönüşüm stratejileri gelişmesi zorunluluk haline almaktadır. Bu çalışmanın amacı dijital dönüşüm kavramının ve uygulamalarının neler olduğunu tanımlayarak, bunların marka değerinin ölçülmesinde dikkate alınan finansal ve tüketici temelli parametrelerle nasıl etkileşime girdiklerinin araştırılmasıdır. Bu doğrultuda marka değerini oluşturan parametreler ile dijital dönüşüm kavramının neler olduğuna dair bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışmanın devamında, markaların dijital dönüşüm girişimlerinin durumunu araştırmak üzere Mart 2017’de 114 kurumsal yönetici ile yapılan kantitatif araştırmanın sonuçları marka değerini oluşturan parametreler dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Ankete katılan kurumsal yöneticilerin % 89’u kuruluşlarının dijital dönüşüm girişimlerini hayata geçirdiğini ve bu girişimlerin %34’ünün artan gelir veya gelişmiş müşteri ilişkileri gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Marka Değeri, Kurumsal Marka Yönetimi.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION TECHNOLOGIES ON CORPORATE BRAND VALUE

Abstract

Digitalization increases the productivity of companies and makes them more competitive. It is necessary to try to increase brand value by positioning the brand promise not only for the current markets and the target audience, but also for the target group in global market. The ways in which marketers present their business activities are changing and it is necessary to develop digital transformation strategies. The paper aims to define what are digital transformation technologies and how they interact with brand value measurement. A literature review has been done about what constitute brand value and digital transformation. A quantitative survey has been conducted with 114 corporate managers in March 2017. As a result of the study, it has been found that 89% of the surveyed business executives reported that their organizations were experiencing digital transformation initiatives using various technologies, and 34% of these already have positive results, such as increased revenue or improved customer relationships.

Key Words: Digital Transformation, Brand Value, Corporate Brand Management.

* Doç. Dr. Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi / İSTANBUL
Makale Gönderim Tarihi: 28.01.2018 – Makale Kabul Tarihi: 15.04.2018

GİRİŞ

Bireyler açısından dijital dünyada varlık göstermek, fiziksel ve sanal alemlerde çoklu kimliklere sahip olmak demektir. Bıraktıkları izler sonsuza kadar kalacağından, sanal kimlikleri pek çok bakımdan tüm diğer kimliklerine baskın gelmeye başlamıştır. Gönderilen iletilerin, metinlerin, görsellerin ve online paylaşımların başkalarının sanal kimliklerini nasıl şekillendirdikleri görülmekte; dolayısıyla yeni kolektif sorumluluk biçimleri ortaya çıkmaktadır.

Dijitalleşmenin giderek daha çok önem kazandığı günümüzde sektör veya pazar ayrımı yapmaksızın uzun soluklu marka değeri yaratmak ancak markanın gerçek anlamda değerli bulunmasıyla mümkündür. Bu yeniçağda “*markanın değeri nedir?*” diye sormak yerine “*markaya değer veriliyor mu?*” sorusu öne çıkmaktadır. Marka değerinin ana itici gücü marka varlığıdır ve bu da markaya duyulan güvene bağlı bir olgudur.

Çalışmamızda dijital dönüşüm kavramının ve uygulamalarının neler olduğu tanımlanarak, bunların marka değerinin ölçülmesinde dikkate alınan ciro, karlılık, satış, yatırım değeri... vb. gibi finansal ve marka bilinirliği, sadık müşteri sayısı, marka imajı... vb. gibi tüketici temelli parametrelerle nasıl etkileşime girdiklerinin araştırılması amaçlandığından, bu kavramlara ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması kapsamında marka değerini oluşturan parametreler niteliksel olarak ele alınmış, dijital dönüşüm uygulamalarının neler oldukları açıklanmıştır. Daha sonra, dijital dönüşüm uygulamaları ile uzun vadede oluşturulan marka değeri arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Çalışmanın devamında, markaların dijital dönüşüm girişimlerinin durumunu ve eğilimini araştırmak üzere Mart 2017’de, 114 kurumsal yönetici ile yapılan kantitatif araştırmanın sonuçları marka değerini oluşturan parametreler dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Son olarak çalışma bulgularından yola çıkarak, dijital dönüşümde başarının ana faktörlerini, zorluklarını, ihtiyaç duyulan yetkinlikler gibi dijital dönüşüm teknolojilerine yönelik algının ve bunlar kurumsal marka yönetimi stratejilerine uygulanırken gerekli iş koşullarının ortaya çıkartılmasına çalışılmıştır. Çalışmamıza katılan kurumsal yöneticilerin önemli çoğunluğu kuruluşlarının dijital dönüşüm girişimlerini hayata geçirdiğini ve bu girişimlerin artan gelir veya gelişmiş müşteri ilişkileri gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Dönüşüm uygulamalarının en çok imalat ve perakende alanlarında hayata geçirildiği saptanmıştır. Çalışmamızın bu sonuçlarından hareketle, markaların müşterilerine kişiselleştirilmiş

hizmetler sunmalarını sağlayarak marka sadakatini pekiştiren dijital yatırımları marka değerlerinin artmasında etkili olacağı öne sürülebilmektedir.

MARKA DEĞERİ KAVRAMI

Günümüzde bir kurumun pazarda varlığını sürdürebilmesi ürettiği ürün veya hizmetlerin markalama başarısı ile doğru orantılıdır. Tüm markalar; giderek “niş” topluluklardan oluşan pazar koşulları, tüketiciye doğrudan ulaşmayı zorunlu hale getiren yeni iletişim teknolojileri arasında farklılaşma noktası bulmak için çabalamaktadır. Markalar neredeyse doğaları gereği simgesel yapılara sahiptir. Türk Dil Kurumu’na simgenin sözlük anlamı “duyularla ifade edilemeyen bir şeyi belirten somut nesne veya işaret, alem, remiz, rumuz, timsal, sembol”dür (Türk Dil Kurumu, 2017). Literatürde refere edilen ve aşağıdaki şekilde özetlenebilen çok sayıda marka tanımında da markanın temsil ettiklerine dikkat çekilmektedir: “*Marka, bir işletme ya da aracı tarafından pazara sunulan, ürün veya hizmete bir kimlik kazandıran, ürünü veya hizmeti rakiplerinden ayıran, farklı kılan bir terim, sembol, isim ya da bunların çeşitli bileşimleridir*” (Aaker, 1991:7; Kotler, 2000:443; Perry ve Wisnom III, 2004:12; Ries ve Ries, 2006:12). Bir başka ifade ile marka, üreticinin tüketiciye sunduklarının bir bütünüdür (Craig ve Douglas, 2000: 351). Güçlü bir marka, tutarlı ve bütüncül kimliği olan bir markadır. Markayı yaratan kurumların bu kimliğin ayrıntılarını ve farklılaştığı güçlü yönlerini ortaya çıkarıp hedef kitleye iletebilmeleri önem kazanmaktadır. Marka değeri ile marka ve müşterilerin ürün ve ürün performansı hakkındaki hissettikleri ve algıları ortaya çıkmaktadır.

Markalar, tüketiciler pazardaki çok sayıda rakip arasında satın alma kararı verirken pusula görevi görmektedir. Çünkü günümüzde bir ürünün ya da hizmetin fiyatı çoğu tüketici için sadece onun parasal değerini ifade ederken, marka ürünün veya hizmetin diğerlerinden farkının, işlevsel, tatmin ve sembolik boyutlarının da tanımlanmasını sağlar. Marka farkındalığı olarak tanımlanan bu kavram, marka değerini oluşturan önemli boyutlardan bir tanesidir ve markanın tanıma ve hatırlanmasına işaret etmektedir. Aaker’in (1991: 299) tüketici temelli marka değeri yaklaşımına göre marka değerini oluşturan unsurların başında farkındalık gelir ve buna bağlı olarak bir markanın tüketicinin zihninde gerçekleşen çağrışımların artması tüketicilerin markaya karşı güven duymalarını sağlayacaktır. Yönetim danışmanlığı şirketi McKinsey’nin markalar için vurguladığı pazarda var olma kriterlerinde müşteri ve değer yaratabilme ilişkisi vurgulanmaktadır. Bu kriterler şunlardır: (Randall, 2005; 12)

1. Sağlam bir değer önermesinin bir parçası olmak,
2. Temel varlıkları denetleyerek değeri ortaya çıkarmak.,
3. Müşteri ilişkisini olabilecek en etkin biçimde mülkiyetinde bulundurmamak.

Markanın taşıdığı değer sebebiyle paydaşlar kurumun ürün ve hizmetlerini satın aldığı, kiraladığında, hisselerine yatırım yaptığında veya kriz dönemlerinde destek verdiklerinde simgesel değer ekonomik değere dönüşür (Hatch ve Schultz, 2011: 58.). Farquhar'ın (1989: 26) "Managing Brand Equity" adlı makalesi, marka değerine ilişkin kavramların ve yaklaşımların belirlenmesinde sıkça atıfta bulunulan çalışmalardan biridir. Bu çalışmada Farquhar, marka değerini hem markanın hem kurumun hem de tüketicinin bakış açısıyla değerlendirilebilen bir "katma değer" olarak tanımlar. Bu katma değer oluşturulduğunda markaların müşterileriyle uzun soluklu ve sağlam ilişkiler kurabileceğini, bu sayede marka değerinin sürdürülebilir kılınabileceğini ve markanın pazarda yüksek rekabet avantajı elde edebileceğini vurgular. Pitta ve Katsanis de (1995:56) marka değeri kavramının müşteriler açısından olumlu izlenimler nedeniyle ürünün ve işletmenin pazardaki değerini işletmenin aktiflerinden daha kıymetli bir duruma getirdiğini ifade etmektedirler. İşletmelerin, tüketiciler gözündeki güçlü bir marka değeri, tercihleri, satışları, karı ve pazar payını etkilemektedir (Odabaşı ve Oyman, 2002:373).

Marka değeri genel olarak iki temel boyutta ele alınmaktadır; finansal ve tüketici temelli değer tanımlama (Kim vd.,2003:336). Finansal yaklaşımda, bir markanın ortaya çıkarılmasından başlayarak pazarlanmasına hatta pazarlama sonrası faaliyetleri dahil tüm maliyetlerin toplanarak markanın değerinin belirlenmesi esas alınmaktadır. (Kriegbaum,1998:9). Bu finansal parametreler markayı yaratan kurumun mali değerini ortaya koyan ciro, karlılık, hisse değeri, yatırımcılardan gördüğü ilgi gibi etmenlere vurgu yapmaktadır. Tüketici temelli yaklaşımda ise, somut ölçüm özellikleri yerine, tüketici algıları öne plana çıkmakta (Lassar vd.,1995:13), markanın maddi değerlerinden daha fazla tüketiciye sunulan değerler (Aaker, 1991:4), tüketicinin bilgisi (Keller,1993:5), marka tercihi (Park ve Srinivasan,1994:272), markaya karşı tutumu ve marka bağlılığı (Feldwick,1996:12) gibi kavramlar marka değerinin tanımlanmasında temel oluşturmaktadır.

MARKA DEĞERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Sürdürülebilir marka değeri yaratabilmek bir markanın stratejisinin temelini oluşturur. Bunu sağlayabilmek için pazarlama iletişimi araçları bütünleşik, birbirini

tamamlayıcı ve tutarlı bir biçimde kullanılmalıdır. Stratejik bir etmen olan marka değerinin oluşturulması ve sürdürülmesi kadar ölçülmesi de önem taşımaktadır. Prasad ve Dev (2000: 24) bu önem sırasını şöyle belirtir:

- a) Marka değeri ölçümü, müşteriden geri bildirimini sağlamanın önemli bir yoludur.
- b) Marka değerini ölçme, rakipler karşısındaki konumumuzu belirleme ve karşılaşılabilecek sorunları önceden tespit etmede faydalıdır.
- c) Marka değeri ölçümü markanın müşteri üzerindeki etkisini görmekte ve marka değerinin gidişatının geribildirimini almakta yardımcı olmaktadır.

Markalar pazarda kalıcı olmak ve müşterileriyle uzun dönemli ilişkiler kurabilmek için bu ölçümlerin sonuçlarını doğru okuyabilmelidir. Pazarda var olma ve marka değerini artırma hedefleri sırasıyla yerel, uluslar arası, çok uluslu ve küresel aşamalar olarak belirlenebilmektedir. Bu aşamalara erişmede önemli rol oynayan markaların değerlendirmesi, işletmenin değerinin belirlenmesi ve sonra markanın katkıda bulunduğu değerinin belirlenmesi ile başlar. Aşağıdaki bölümde finansal ve tüketici temelli etmenleri dikkate alan iki farklı marka ölçümleme modeli açıklanacaktır:

Finansal Temelli Marka Ölçümleme Modeli

Şirketler; faaliyet alanlarında elde ettikleri sonuçlarını değerlendirerek başarılı olup olmadıklarını takip etmektedirler. Bu değerlendirme sonucunda kendileri için kontrol mekanizmaları oluşturmakta ve faaliyetlerini daha istikrarlı sürdürebilmek için pazarlama etkinlikleri, müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi alanlara yatırım yapmaktadırlar.

Marka yöneticileri ve bağımsız araştırma şirketleri markalara ait stratejilerin olumlu ve/veya olumsuz performanslarını gösteren marka değerini ölçmek için farklı yöntemler kullanmaktadır. Bunlardan finansal temelli ölçümleme modelleri; ürün ve hizmetlerden marka kaynaklı elde edilen gelirleri belirler. Belirlenen bu marka gelirlerinden operasyonel maliyetleri, geçerli vergileri ve kurumun tüm varlıkları ile ekonomik katma değer yaratan sermaye için kullanım ücreti çıkartılır. Finansal analistlerin raporlarına dayanarak finansal tahminler hazırlanır ve markalı kurumların ekonomik katma değerleri hesaplanır (Temporal, 2011: 276). Finansal ölçümler arasında, Simon ve Sullivan'ın (1993) hisse değeri modeli de bilinmektedir. Simon ve Sullivan marka değerini hesaplamak için hisse senedi fiyatlarındaki hareketleri kullanmışlardır. Teorilerine göre, hisse senedi piyasasında şirketlere ait hisse değerleri toplanarak, bu şirketlerin markaları için gelecek senaryoları hazırlanmaktadır.

Finansal temelli marka ölçümlerinde bu senaryolar bilanço tablosu raporları, vergi planları, davalar, sahip olduğu güvence ve teminatlar, lisanslama, şirket birleşmeleri, kazanılmış haklarla ve yatırımcı ilişkileri ile desteklenir (Haigh, 2008: 20).

Ancak markaların varlığı müşterilerin talebine ve memnuniyetine bağlıdır. Bu nedenle müşteri ilişkileri yönetiminin “müşteride güven yaratmak, müşterilerin beklentilerini ve fırsatları keşfetmek, müşterilerin yararlanabileceği çözümler sunabilmek ve satışı takip ederek uzun vadeli ilişkileri sürdürmek” gibi temel ilkeleri bulunmaktadır. Bu da veri tabanlı pazarlama ile mümkündür. Nihai müşterilerden elde edilen sosyo-demografik, ekonomik ve kültürel veriler markanın sunduğu vaat ile doğru eşleştirilerek müşteri odaklı marka iletişim stratejileri oluşturulabilir. Bu nedenle kurumsal marka yöneticileri sadece finansal parametreleri ölçümlemeye dahil eden modellerle yetinmemektedir. Çünkü finansal modellerde Aaker (1991) ve Keller’in (1993) vurguladıkları markanın tercih edilmesinde etkili olan tüketicinin istek, ihtiyaç, beğeni, algı ve satın alma davranışları değerlemesi eksik kalmaktadır. Bu faktörleri dikkate alan tüketici temelli modeller geliştirilmiştir.

Tüketici Temelli Marka Ölçümleme Modeli

Pazarlama perspektifine dayanan tüketici temelli marka ölçümleme modeli, tüketicilerin tutum, davranış ve karar süreçlerini değerlendirmektedir. Bunlar, marka değerini güçlü bir marka yaratma ve sürdürmede stratejik bir araç olarak görmüşlerdir. Çünkü tüketicilerin markaya olan davranış ve eğilimleri markanın finansal performansı üzerinde belirleyici olmaktadır (Shailendra, 2004).

Markanın tüketiciyi etkilemede öne çıkan faktörlerden biri de kalite algısıdır. Ancak bu algı göreceli olduğundan markaların somut öğelerle bu algıyı pekiştirmeleri önem taşır. “Algılanan kalite” kavramı tüketici temelli marka değerinin en önemli boyutlarından biridir. Aaker’a (2009: 128) göre algılanan kalite pazar payını, fiyatı ve karlılığı etkileyerek şirketin hem finansal performansına hem de rekabetçi gücüne doğrudan etkide bulunur. Bu kalite algısı tüketiciye satın alma nedeni vererek, farklı bir konum sağlayarak, rakiplere göre yüksek fiyat avantajı vererek, kanal üyelerinin ilgisini çekerek ve yeni marka genişletme imkanları oluşturarak kurumsal katma değer sağlar. Algılanan kalite, neredeyse her müşterinin satın alma kararında en önemli etkendir. Avrupa Kalite Kontrol Birliği’nin tanımına göre; bir ürün veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür (Kovancı, 2001: 2). Kalite öğeleri, bir markanın ürün veya hizmet özelliklerinin rakiplerine göre daha iyi olduğunu iddia edebilir. Bu iddiaları

oluştururken bir ürün veya hizmet markasının vurguladığı kalite öğeleri aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir (Göztaş ve Baytekin, 2009: 5): Ürün kalite öğeleri; performans, güvenlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet görürlük ve estetik gibi başlıkları kapsarken; hizmet kalite öğeleri ise; güvenilirlik, duyarlılık, yeterlilik, erişilebilirlik, nezaket, iletişim, itibar, güvenlik, müşteriye bilmek ve anlamak ve fiziksel varlıklar (tesis, personelin görünümü, araç, donanım...vb. gibi) başlıklarını kapsamaktadır.

Algılanan kalite, yukarıdaki öğeler dikkate alındığında markanın tüketiciler nezdindeki kalite algısıdır. Markanın genel kalite ve üstünlükleri konusunda tüketicide bir algı yaratmaya yönelik çağrışımlar oluşturulurken, tüketicilerin markaya ilişkin tutumları önemli rol oynar. Kalite, göstermek sureti ile doğrudan veya bir markanın ürün özelliklerinin rakip markanınkilere göre daha iyi olduğunu iddia ederek iletilebilir. Kellner'in (2008: 4) markanın tutum çağrışımları olarak nitelendirdiği bu duygusal tepkiler; markanın temsil ettiği ürün veya hizmetin algılanan kalitesiyle örtüşecek fonksiyonel veya deneyimsel faydalar sonrası oluşabileceği gibi, markanın sunduğu simgesel faydalar doğrultusunda da ortaya çıkmaktadır.

Tüketici temelli marka ölçümlemede öne çıkan parametrelerden biri de; birden fazla marka grubu arasından bir markanın bir karar verme birimi tarafından zaman içerisinde gerçekleştirilen gelişigüzel olmayan davranışsal tepkisi olup, aynı zamanda psikolojik bir sürecin fonksiyonu olarak tanımlanabilen marka sadakatidir (Jacobi, 1971: 651). Marka sadakati yaratmada müşterinin tekrarlayan satın alma davranışı göstermesinin yanı sıra markaya karşı tutumsal yaklaşımı da önemlidir. Burada marka farkındalığı, yani tüketicinin zihninde ihtiyaç ortaya çıktığında markanın da yer alması sadakatin oluşmasında birincil adım olarak kabul edilir. Müşterilerin tanıdıkları markaya karşı güvenleri ve kalite varsayımları, onların satın alma davranışına temel oluşturmaktadır. Müşteri satın alma eyleminin tekrarlanmasa bile marka ile ilgili olumlu konuşma, tavsiye etme ve markaya duygusal bağlanma önemlidir. Bir markanın sahip olduğu sadık müşteri tabanının yaratabileceği satış ve kâr akışı rakipler için güçlü bir giriş bariyeri oluşturur. Öte yandan bu kitleye yapılan iletişim ve pazarlama yatırımları ile potansiyel müşterilerin pazarlama maliyetleri karşılaştırıldığında, sadık müşterilerin pazarda yarattığı etkinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Aaker'ın (1991: 21) temellendirdiği davranış temelli marka değeri ölçümleme modelinde son olarak marka çağrışımlarına vurgu yapılır. Markaya ilişkin belirli çağrışımların olumlu tutum ve hisler yaratması; marka tarafından ön plana çıkartılan

çağrışımların, satın alma sebebi oluşturarak tüketicileri markaya yönlentmeleri kavramın belirleyici rolünü vurgulayan unsurlardır. Temel çağrışımlar kümesi etrafında iyi konumlanmış marka, rakip markalara aşılması çok güç bir bariyer örmektedir.

Yukarıdaki ölçüleme modellerinde görüldüğü üzere, kurumsal marka yönetiminin temelinde markaların bütünü oluşturan unsurlarla arasında güçlü, çeşitlilik ve süreklilik içeren bir diyalog kurmalarını sağlayacak bir süreç öne çıkmaktadır. Bu etkileşimler ve sonrasında oluşan güvenden kaynaklanan taahhüt neticesinde, marka ve diğer bileşenler arasında sürdürülebilir bir sadakat ortamı oluşabilir. Bu durum marka perspektifinden bakıldığında, 1800'lerin ortalarından beri telaffuz edilen, Fransız Alexis de Toqueville'in Amerikan topluluklarında beliren birlik ve beraberliği araştırırken ortaya çıkardığı "sosyal sermaye" kavramı ile de açıklanabilmektedir (Champniss ve Vilà, 2011: 12). Markalara sosyal sermaye gözlüğüyle bakmak sezgisel, dinamik ve sağlam bir sürdürülebilirlik olgusuna giden yoldur. Bu yol markaların şu ana kadar toplumla nasıl etkileştiğini ve bundan sonra ne şekilde hareket etmesi gerektiğini gösterir. Markaların sosyal sermayesi kavramı yeni teknolojilerin marka yönetiminde yoğun kullanımıyla daha da önem kazanmıştır. Bu sayede kurum ve markalar yeni teknoloji uygulamalarının dinamiklerine göre toplumsal rol ve amaçlarını yeniden ele almak zorunda kalmışlardır. Bu da kurumların markalarının değerini artırmayı sağlayan verimli sosyal sermaye biriktirmelerini sağlamıştır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI

Dijital dönüşüm, markaların dijital zamana ayak uydurmak için teknolojiyi tüm süreçlerinde kullanmaları olarak tanımlanabilir. Dijitalleşme sadece bireylerin, kurumların değil nesnelerin, makinelerin de birbirleriyle bağlantılı olduğu yeni bir aşamaya doğru gelişmekte ve dört temel unsur etrafında şekillenmektedir: müşteri talepleri ve kitlesel özelleştirme; verinin değeri ve yeni iş modelleri; kaynak kısıtları ve sürdürülebilirlik ve yatırıma ve nitelikli işgücüne geçiş (TÜSİAD, 2017: 13).

Yeni teknolojinin herkesi ve her şeyi yakınlaştırdığı günümüzde dijital dönüşüme ayak uyduramayan markalar geride kalmaktadır. Dijitalleşmenin her ölçekten şirketin verimliliğini artırdığı, operasyonel süreçlerini kolaylaştırdığı ve daha rekabetçi olmasını sağladığı bilinmektedir. Fiziksel olarak olmasa da dijital dünyada sınırlar kalktığı için bugün marka vaadinin sadece mevcut pazarlar ve hedef kitle için değil, global pazarda yer alan hedef kitleye göre de konumlandırılarak marka değerinin artırılmaya çalışılması gerekmektedir. Markaların ve onları kullanan bireylerin yaşamlarında yeni olan kavram

“bağlantılı olmak” şeklinde tanımlanmaktadır. Birçok cihazdan bireyin markalar ve içerikleriyle bağlantıda kalmasının bir getirisi de, veri toplayıp kullanma yeteneğidir. Sosyal medya araçları başta olmak üzere tüm dijital iletişim kanallarından markayı takip eden veya etkileşimde bulunan kullanıcılara ürün ve hizmetler ile ilgili bilgi aktarmaya devam ederken, diğer yandan dijital mecraların tamamında marka hakkında yapılan tüm konuşmaları dinlenmesi, gerektiğinde markanın konuşmalara katılması, ürün ve hizmetlerin bu konuşmalardan alınacak geri dönüşlerle geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle marka yöneticilerinin kreatif ve iletişim yeteneklerinin yanı sıra yukarıda sayılan dijital verileri anlamlandırma konusunda da deneyim kazanması gerekmektedir. Çoklu kanallardan elde edilen büyük verinin önem kazanmasıyla müşteriyle iletişime ve etkileşime geçilen her deneyim noktasında ürün ve hizmetleri geliştirmeye yönelik veri toplama sistemlerinin kurulması ve gelen verilerin pazarlama, ürün geliştirme, müşteri ilişkileri ve satış arttırmaya yönelik anlamlandırılması daha etkin marka stratejileri yaratılmasını sağlamaktadır. Dijital teknolojiler yalnızca üretimin değil; işlerin, iş yapış biçimlerinin ve insan kaynağının da dönüşmesine neden olmaktadır (Varol, 2017: 13). Sanayide dijital dönüşüm, üretimi şekillendirmekle sınırlı kalmayıp, yeni iş modellerinin geliştirilmesini de mümkün kılmaktadır. Modüler üretim hatlarına sahip akıllı fabrikalar ve eklemeli üretim teknikleri üreticilerin kitlesel özelleştirmeyi daha hızlı ve daha az maliyetle yapabilmesini sağlamaktadır (Ataoğlu, 2017: 22). Örneğin, eklemeli üretim teknolojilerini ürün geliştirme süreçlerinde kullanan spor giyim üreticisi New Balance, aynı zamanda profesyonel sporcuların ayak yapılarına göre kişiselleştirilmiş ayakkabılar üretmektedir. Şirketler ayrıca yeni teknolojileri kullanarak müşteri tercihlerini anlık olarak üretime iletebilmektedir. Hatta Daimler’e göre müşterilerin yakın gelecekte, boya atölyesine giden yolda dahi araçlarının renginde değişiklik yapması mümkün olabilecektir.

DIJİTAL DÖNÜŞÜM UYGULAMALARI

Toffler’in (2009) üçüncü dalgayı tarif ederken dediği gibi dünya, dijitalleşmenin sonucu olarak değişmektedir. Üçüncü dalgaın işaret ettiği bilgi çağı, 1970’lerin başlarında kendini göstermeye başlamış (Duff, 2000) ve 1980’lerin başından itibaren kabul görmüştür (Karvalics, 2007).

Günümüzde bu kanalların temelinde internet teknolojileri bulunmaktadır. Örneğin; nesnelerin interneti olarak tanımlanan “Internet of Things” (IoT) sayesinde oluşturulan ve takibe alınan dijital tüketici profilleri, algoritmik öneriler sunan mobil uygulamalar, kişiye

özel ürünler üretme imkanı sağlayan 3 boyutlu baskı teknolojileri, kullanıcılara aramalarında zaman kazandıran öneri motorları, robot bilimi, yapay zeka, ses tanıma ve hareket algılama teknolojileri, kronik hastalık yönetiminde ve günlük süreçte bireylerin kendi sağlık durumlarını takip edebildikleri mobil sağlık uygulamaları öne çıkmaktadır. (Manovich, 2002: 47)

Dijital dönüşüm çağında neredeyse her şey ölçülebilmekte, kurumla ve markayla ilgili her önemli karar veri ve analitik uygulama ile desteklenebilmektedir. Büyük veri olarak adlandırılan bu sürekli veri toplayabilen enformasyon sistemleri insanların günlük yaşantısına pek çok yenilik getirebilecek. Literatürdeki tanımına göre; büyük veri, yeni iç görüler çıkarmak ya da yeni değer biçimleri yaratmak amacıyla, piyasaları, organizasyonları, vatandaşlar ile hükümetler arasındaki ilişkileri ve daha fazlasını değiştiren biçimlerde, insanın daha küçük ölçekte yapılamayacak ama büyük bir ölçekte yapabildiği şeyleri ifade eder (Ohlhorst, 2013: 32). Örneğin; yıkama, kurulama, katlama, ütüleme ve tasnifleme becerilerine sahip olan entegre çamaşır makineleri temiz çamaşırların kaydını tutacak ve kullanıcının günlük programına göre o gün hangi giysileri tercih etmesi gerektiğine dair algoritmik önerilerde bulunabilecektir. Kurumlar günlük iş süreçlerinde kendi içlerinde sürekli ürettikleri verileri analiz edebildiklerinde, müşterilerin kim olduklarını ve onları nelerin motive ettiğine ilişkin iç görüler elde ederler. Büyük veri olarak adlandırılan bu yığının analiz edilmesi, müşterilerle etkileşimin geliştirilmesine, markaya değer katmaya, müşterilerle uzun vadeli ilişkiler oluşturmaya yardımcı olur. Öte yandan kullanıcının aradığı şeyi bulmasına yardım eden tavsiye motorları kullanıcıların web sitelerindeki davranışlarını takip edip, kullanıcının bir sonraki hareketinin ne olacağını öğrenmeye çalışan yazılımlardır (Marr, 2017, 58). Bu sayede markayla daha önce iletişime geçmiş müşterilerin davranış modelleri çıkartılarak onlara daha iyi hizmet sunabilmeye yönelik çözümler geliştirilebilmektedir.

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde hayatımıza giren dijital çözümler “dijital davranış” modelleri geliştirmemizi teşvik ederken; “dijital düşünme sistemi”ni öğrenmemizi de sağladı. Robot bilimi, yapay zeka, görüntü işleme, mantık yürütme ve ses tanıma gibi gelişmeler ise bireylerin günlük rutinindeki teknolojiyle daha farklı bağlantı biçimleri sağlayarak markaların etkinliğini artırabilmektedir. Günümüzde kurumlar yapay zekayı yeni müşterilerle etkileşim sağlamak, büyük veriyi analiz edip hedef kitleleri doğru ve etkin yönlendirebilmek, bilginin işlenmesini hızlandırmak, karar verme süreçlerini

etkinleştirmek ve müşteri ilişkilerinin devamlılığını sağlamak için kullanmaktadır. Öte yandan sıkça kullanılan online enformasyon arama ve robotlara talimat vermenin ötesinde daha iyi ses tanıma teknolojileri e-postalar, konuşmalar, ödevler gibi üretilen her içeriği anında deşifre edebilme imkanı sağlamaktadır. Bu sayede markalar müşterilerine kişiselleştirilmiş içerikler sunabilmektedir. Sözlü ve yazılı dilin eş zamanlı gelişimi iş dünyasına hız ve verimlilik kazandırabilecektir.

Faaliyet gösterdikleri sektöre göre bu dijitalleşme adımlarına yatırım yapan kurumlar verimliliklerini arttığını, iş süreçlerinde hız kazandıklarını, operasyonel süreçlerinin kolaylaştığını ve rekabet avantajı elde ettiklerini öne sürmektedirler. Üçüncü bölümde markaların dijital dönüşüm girişimlerinin durumunu ve eğilimini araştırmak üzere Mart 2017’de, 114 kurumsal yönetici ile yapılan araştırmanın sonuçları marka değerini oluşturan parametreler dikkate alınarak değerlendirilecektir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEM

Günümüzde yapay zeka, nesnelerin interneti ve diğer dijital teknolojilerin, iş dünyasının yanı sıra günlük hayatta ve ticarete kullanımı giderek artmaktadır. Kurumsal dijital dönüşüm çalışmaları için başarı faktörleri ve karşılaşılan zorlukların yanı sıra markaların dijital dönüşüm girişimlerinin durumunu ve eğilimini araştırmak üzere anlamak amacıyla Mart 2017’de online anket yöntemiyle kantitatif bir araştırma gerçekleştirdik. Bu çalışmamızda Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin dijital olgunluğunu ölçmeyi, güçlü ve geliştirilebilir yönlerini tespit etmeyi amaçladık. Araştırmada, veri ve bilgi toplama aracı olarak, literatürden elde edilen bilgiler ve araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan bir anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan bu anket formu kolayda örnekleme yöntemine göre belirlenen 25 kişilik bir örnek üzerinde uygulanarak, anket formundaki soruların açıklığı ve anlaşılabilirliği test edilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında anket formunda gerekli düzeltmeler yapılarak anket formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Üst düzey yöneticilere anket formunun iletilmesinde oldukça yardımcı olan yönetici asistanlarına araştırmanın amacı, kapsamı ve anket formunda bulunan sorular tek tek anlatılmıştır.

Araştırmaya; ülkemizdeki orta ve büyük ölçekli şirketler ve kuruluşların CEO, CMO, CFO, CIO, CDO düzeyindeki yöneticileri ile sivil toplum kuruluşlarının karar vericilerinden oluşan toplam 114 kişi katılmıştır. Bu çalışmada kantitatif bir yöntem olarak isim kaydı yapılmadan çevrimiçi girdilerle takip edilen online anket uygulanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin soruları ilk bölümde dijital dönüşümün ticari alanlardaki durumunu,

karşılaşılan zorlukları ve bu sektörlerde öne çıkan başarı faktörlerini sorgularken; ikinci bölümde dijital dönüşüm için gerekli olan iş ortaklarını araştırmış ve son bölümünde ise yapay zeka algısı ile dijital çağda gerekli yetenekleri öğrenmek üzere kurgulanmıştır.

“Dijital dönüşüm uygulamalarının kurumların marka değeri üzerinde etkisi var mıdır?” sorusundan yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler sınanmıştır.

H1. Dijital dönüşüm uygulamaları marka değerinin temel bileşenlerinden kazanç düzeyi ve müşteri ilişkilerine olumlu katkı sağlamaktadır.

H2. Kurumlar dijital dönüşüm uygulamalarından verimli geri dönüş alabilmek için iş modellerini değiştirmektedir.

H3. Kurumlar marka değerine katkı sağlayacak dijital dönüşüm sürecinde zorluklarla karşılaşmaktadırlar.

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 12.0 programı kullanılmıştır. Frekans analizi yapılarak elde edilen verilere ilişkin genel bir bilgi edinilmesi amaçlanmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Çalışma kapsamında öncelikle kurumların üst düzey yöneticilerinin genel olarak dijital dönüşüm uygulamalarına yaklaşımları ve dönüşüm sürecinin hangi aşamalarında oldukları incelenmiştir. Bu kapsamda anket sorularını yanıtlayan 114 yöneticinin – yatırıma başlamasalar bile - dijital dönüşümü iş süreçleri ve kurumsal markaları için verimli bir strateji olarak değerlendirdikleri saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre; ankete katılan yöneticilere, dijital dönüşüm uygulamalarından verimli geri dönüş alabilmek için iş modellerini değiştirecek yatırımlar yapıp yapmadıkları sorulmuştur (Tablo 1). Elde edilen sonuçlara göre araştırmamızın ikinci hipotezi büyük oranda desteklenmektedir.

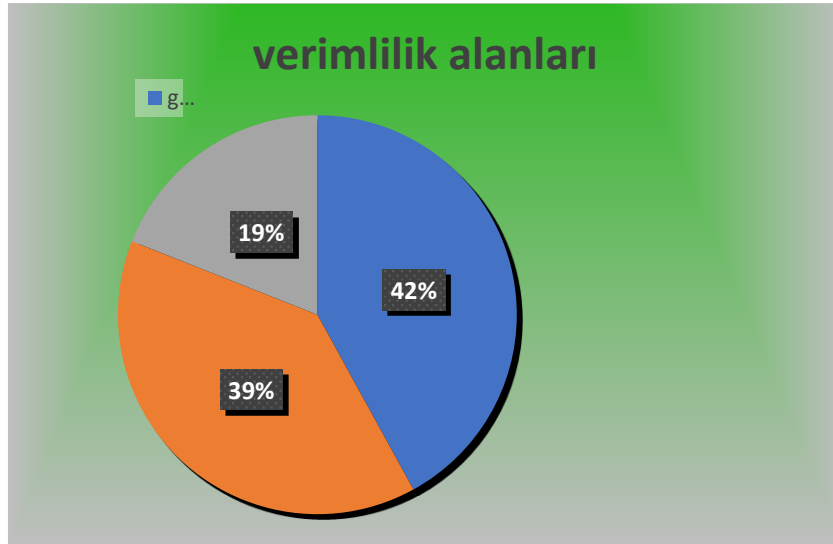
Tablo 1: Dijital Dönüşüm Yatırımı

dijital dönüşüm yatırımı	%
aktif olanlar	67
planlama aşaması	12
henüz yatırım yapmayanlar	11

Katılımcı yöneticiler %38 oranında pazarlamada, %35 oranında iş süreçlerinde ve %30 oranında işletme-bakım alanlarında dijital dönüşüm girişimlerine başladıklarını

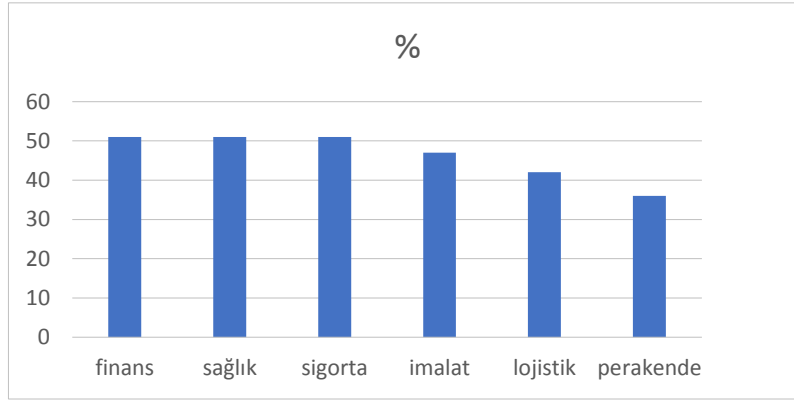
belirtmiştir. Dönüşüm girişimlerine başlayan katılımcıların %34'ü artan gelir veya gelişmiş müşteri ilişkileri gibi somut iş sonuçları elde etmeye başladıklarını belirtmiştir. Tablo 2'de uygulamalardan elde edilen geri dönüşler belirtilmiştir. İş süreçlerinde dijital dönüşüm girişimlerinden en fazla işlevsel sonuç alınan sektörün pazarlama olduğunu belirten katılımcı yöneticiler bu alandaki dijital girişimlerinin %74'ünün uygulama aşamasında olduğunu, %41'inden ise sonuçlar alınmaya başlandığını belirtmiştir.

Tablo 2: Dijital Dönüşümden Elde Edilen Faydalar



Araştırma bulgularına göre; pazarlama alanında uygulanan dijital dönüşüm uygulamalarının öncelik sırasına göre % 42 oranında gelir artışı, % 39 oranında müşteri ilişkilerinde verimlilik ve %19 oranında ürün ve hizmetlerde artan rekabet gücü sağladığı belirtilmiştir. Bu sonuçlarla birinci hipotez doğrulanmış olmaktadır. Dijital değişimin en fazla rastlandığı diğer sektörler Tablo 3'te belirtilmiştir:

Tablo 3: Dijital Dönüşüm Uygulanan Sektörler



Bu sektörlerde dijital dönüşüm uygulamaları sonrası elde edilen ve iş süreçlerine net katkı sağladığı belirtilen sonuçlar gelir artış (% 46), müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi (% 44), ürünlerin rekabet gücünün artırılması (% 36) ve maliyetlerde azalma (%35) olarak sıralanmıştır. Tablo 2’de belirtilen sonuçlarla uyumluluk gösteren bu bulgular yine araştırmanın ikinci hipotezini doğrulamıştır. Katılımcılar yukarıda belirtilen sektörler arasında dijital dönüşümden en hızlı geri dönüşlerin imalat ve perakende alanlarında elde edildiğini öne sürmüşlerdir. İş süreçleri (%42) ve müşteri çağrı merkezi (%68) alanlarında dijital dönüşüm uygulamaları sayesinde en çok müşteri ilişkilerinde verimlilik elde edilirken; işletme-bakım (%46) ve imalat (%46) alanlarında en çok maliyetlerde azalma sağlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kurumların dijital dönüşüm girişimlerinde başarılı olabilmeleri için aşmaları gereken zorluklar sırasıyla; doğru becerilere sahip yetenekli personele sahip olmak (% 19), güçlü liderlik (% 18), düzenli iş süreçlerine sahip kurumsal organizasyon (% 17) ve kurumda dijital dönüşüm kültürü yaratabilmek (%10) olarak belirlenmiştir. Buna ek olarak, katılımcılar başarılı bir dijital dönüşüm gerçekleştirmek için sadece yeni teknolojilerin kullanımının yeterli olmadığını; ayrıca teknolojik yeterliliğe sahip teknoloji ortakları, tedarikçiler, satış ekibi, danışmanlık firmaları ve sektör paydaşları ile yaratılacak vizyon ve strateji ile iş anlayışı ve uyumun birlikte oluşturulması gerektiğini de ortaya koymuşlardır. Bu sonuçlar araştırmanın üçüncü hipotezinin doğrulandığını göstermektedir. Katılımcı yöneticiler dijital dönüşüm sürecinde teknoloji ortaklarından kendilerine IoT, yapay zeka ve siber güvenlik gibi teknik beceriler konusunda (%21), faaliyet gösterdikleri sektörü ve bunun gerektirdiği iş süreçlerini anlama

(%18) ve dijital uygulamaların kurumlarının vizyon ve stratejisiyle uyumlu olması (%16) konularında destek olmalarını beklediklerini belirtmişlerdir.

Anketin son bölümünde sorulan sorulardan elde edilen bulgulara göre; üst düzey yöneticiler dijital çağda başarılı olmak için güçlendirilmesi gereken en önemli yeteneklerin; dijital teknolojilere uyumlu mesleki bilgi (%18), yaratıcılık ve hayal gücü (% 17) olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar aynı zamanda, dijital dönüşüm girişimlerini başarılı bir şekilde uygulamak için, dijital yetenek gelişimini teşvik etmenin veya bu yeteneği kazanmanın önemli olduğunu da ortaya koymuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada belirtilen araştırmanın bulguları farklı sektörlerden üst düzey karar vericilerin dijital dönüşüme yatırım oranlarını, bu uygulamalara en çok yatırım yapan sektörleri, bu süreçte karşılaşılan zorlukları ve bunları aşmak için ihtiyaç duyulan yetkinlikleri saptamıştır.

Üst düzey yöneticilerin çoğu kurumlarının dijital dönüşüm girişimlerini hayata geçirdiğini belirtirken; bu girişimlerin şimdiden olumlu sonuçlar doğurarak işlerin büyümesine katkıda bulunduğunu öne sürmüştür. Bu sürece başlayan kurumların hem finansal hem de tüketici temelli marka değerlerini artırmaya yönelik adımlar attıkları öne sürülebilmektedir. Ancak çalışmaya katılan yöneticilerin kurumlarında hangi dijital dönüşüm uygulamalarını kullandıkları detaylı olarak belirtilmemesi bu çalışmanın sınırlılığı olarak belirtilebilir. Bu alanda bundan sonra yapılacak çalışmalarda dijital girişimlerde bulunan kurumların ve markaların hangi dijital uygulamaları tercih ettikleri üzerine detaylı analizler Endüstri 4.0 Devrimi'nin ilerleyişi hakkında da ışık tutacaktır.

Bu çalışmada tercih edilen dijital dönüşüm uygulamaları hakkında detaylı bilgi elde edilmese de; katılımcılar dijital dönüşümden en hızlı geri dönüşlerin imalat ve perakende alanlarında elde edildiğini belirtmişlerdir. Türkiye'de ve dünya genelinde 2017 yılına ait en değerli markalar listelerine (Brand Finance, 2017; Interbrand 2017) bakıldığında ilk sıralarda teknoloji, hızlı tüketim ve perakende markalarının yer aldığı görülmektedir. Hızlı tüketim ve perakende sektöründe faaliyet gösteren markaların müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalarını sağlayarak marka sadakatini pekiştiren dijital yatırımları marka değerlerinin artmasında etkili olacaktır.

114 üst düzey yöneticinin katıldığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; bir marka sürecinde dijital dönüşüm gerçekleştirmeden önce, markayı yaratan kurumun dijital gereksinimleri incelenmesi gereği vurgulanmıştır. Dijital dönüşüm için iş stratejisini planlama ve yürütmede yardımcı olacak teknoloji iş ortaklarının kurumun iç hedef kitleleriyle işbirliği içinde olması önem taşımaktadır. Bu uygulamalardan başarı elde etmek için iş modeli, iş stratejisi ve iş yetkinlikleri hakkında karşılıklı bir anlayış olması gereği ortaya çıkmıştır. Sonrasında, farklı sektörlerdeki kurumlar dijital araçlar ve platformlar sayesinde topladıkları kurumsal ve müşterilerine ait verileri daha akılcı kararlar almakta en etkin şekilde nasıl kullanabilirler sorusuna cevap arayarak rekabetçi ve fayda odaklı marka farkındalığı sağlamaya çalışmalıdır.

KAYNAKÇA

- Addressing Data Volume, Velocity, and Variety with IBM InfoSphere Streams V3.0. IBM Redbooks publication. 2012.
<http://www.redbooks.ibm.com/abstracts/sg248108.html>, Erişim Tarihi: 15.12.2017.
- Aaker, D. (1991). Managing Brand Equity, The Free Press, New York.
- Aaker, D. (2009). Güçlü Markalar Yaratmak. İstanbul: Mediacat Kitapları: Kapital Medya Hizmetleri.
- Ataoglu, E. (2017). Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği. Yayın No: TÜSİAD-T/2017,12 – 589,
<http://cdn.endustri40.com/file/997b726707494962941dc353aae22fa1/turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi.pdf> (erişim tarihi: 28.03.2018)
- Champniss, G. - Vilà, F. R. (2011). Değerli Marka. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Craig, C. S. – Douglas, S. P. (2000). Building Global Brands in The 21 Century. Japan and The World Economy. 12(3), 351-359.
- Duff, A.S. (2000). Information Society Studies. USA: Routledge.
- Göztaş, A. – Baytekin, E. P. (2009). Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity. Marketing Research. Sep.89, (1) 3, 24-33.

Feldwick, P. (1996). Do We Really Need Brand Equity?. Journal of Brand Management. Vol:4. No:1, 9-28.

Haigh, D. (2008). BrandValuation: What It Means And Why It Matters, IAM Supplement No:1. www.brandfinance.com, 01/05/2008.

Hatch, M. J. – Schultz, M. (2011). Marka Girişimi: Kurumsal Markalaşma ile Şirket Stratejisini, Kültürünü ve Kimliğini Uyumlu Hale Getirme Yöntemleri, İstanbul: Brandage Yayınları.

Jacoby, J. (1971). Brand loyalty: A conceptual definition. Proceedings of the Annual Convention of the American Psychological Association. Vol.6, 651-652.

Karvalics, L.Z. (2007). Information Society – what is it exactly? (The meaning, history and conceptual framework of an expression) [online], Network for Teaching Information Society (NETIS) Project. 2007.

http://www.ittk.hu/netis/doc/ISCB_eng/02_ZKL_final.pdf. Erişim Tarihi: 25.10.2017.

Keller, K.L. – Aperia, T. – Georgson, M. (2008). Strategic Brand Management. London: Prentice Hall.

Kim, H. – Kim, W. - An, J.A., (2003). “The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms’ Financial Performance”. Journal of Consumer Marketing. Vol:20. No:4, 335-351.

Kotler, P. (2000). Marketing Management. 9. Edition, Prentice Hall International Editions. USA, 718.

Kovancı, A. (2001). Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl? İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kriegbaum, C. (1998). Valuation of Brands – A Critical Comparison of Different Methods. Working Paper. Dresden University.

Lassar, W. – Mittal, B. – Sharma, A. (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. Journal of Consumer Marketing. Vol:12. No:4, 11-19.

Manovich, L. (2002). The Language of New Media, MIT Press.

Marr B. (2017). Büyük Veri İş Başında : 45 Yıldız Şirket Büyük Veri’yi Nasıl Kullandı?, İstanbul.

Odabaşı, Y. - Oyman, M. (2002). Pazarlama İletişim Yönetimi, 3.Baskı, Mediacat, İstanbul.

Ohlhorst F. (2013). Big data analytics : turning big data into big Money. New Jersey.

Park, C. S. – Srinivasan, V. (1994). A Survey-Based Method For Measuring and Understanding Brand. Journal of Marketing Research. Vol:31. No:2, 271-289.

Perry, A. – Wisnom III, D. (2004). Markanın DNA'sı, Çev: Zeynep Yılmaz, Birinci Baskı, MediaCat Kitapları, İstanbul, 167.

Pitta, D. – Katsanis, L. P. (1995). Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension. The Journal of Consumer Marketing. 12 (4), 51-65.

Prasad, K. - Dev, C. (2003). Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance. The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. (41) 3, 22-31.

Randall, G. (2005). Markalaştırma, Rota Yayınları, İstanbul.

Ries, A. – Ries, L. (2006). Marka Yaratmanın 22 Kuralı. Çev: Atakan Özdemir. MediaCat Yayınları. İstanbul, 164.

Schmidt, E. – Cohen, J. (2013). Yeni Dijital Çağ. İstanbul: Optimist Yayınları.

Simon, C. J. – Sullivan, M. V. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. Marketing Science. 12:1, 28-52.

Shailendra, K. – Blomqvist, K. H. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. Strategy & Leadership. Vol. 32 Issue: 2, 20-27.

Temporal, P. (2013). İleri Düzey Marka Yönetimi: Değişen Dünyada Markaları Yönetmek. İstanbul: Brandage Yayınları.

Toffler, A. (2009) Üçüncü Dalga (The Third Wave). Çev: Selim Yeniçeri. İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Varol, E. (2017). Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği. Yayın No: TÜSİAD-T/2017,12 – 589.

<http://cdn.endustri40.com/file/997b726707494962941dc353aae22fa1/turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi.pdf> (erişim tarihi: 28.03.2018)

Brand Finance. <http://brandfinance.com/news/press-releases/>. Erişim Tarihi: 05.11.2017. Interbrand. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>. Erişim Tarihi: 05.11.2017.

Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim Tarihi: 21.08.2017.