



PressAcademia

JMML

Journal of Management,
Marketing & Logistics

PressAcademia publishes journals, books,
case studies, conference proceedings and
organizes international conferences.

jmml@pressacademia.org

ISSN 2148-6670



ABOUT THE JOURNAL

Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML) is a scientific, academic, peer-reviewed, quarterly and open-access online journal. The journal publishes four issues a year. The issuing months are March, June, September and December. The publication languages of the Journal are English and Turkish. JMML aims to provide a research source for all practitioners, policy makers, professionals and researchers working in the area of economics, finance, accounting and auditing. The editor in chief of JMML invites all manuscripts that cover theoretical and/or applied researches on topics related to the interest areas of the Journal.

Editor-in-Chief

Prof. Dilek Teker

Editorial Assistant

İnan Tunc

JMML is currently indexed by

Ulrich's Directiroy, ProQuest, OpenJ-Gate, International Scientific Indexing (ISI), Directory of Research Journals Indexing (DRJI), International Society for Research Activity (ISRA), InfoBaseIndex, Scientific Indexing Services (SIS), International Institute of Organized Research (I2OR), SOBIAD.

Ethics Policy

JMML applies the standards of Committee on Publication Ethics (COPE). JMML is committed to the academic community ensuring ethics and quality of manuscripts in publications. Plagiarism is strictly forbidden and the manuscripts found to be plagiarised will not be accepted or if published will be removed from the publication.

Author Guidelines

All manuscripts must use the journal format for submissions.
Visit www.pressacademia.org/journals/jmml/guidelines for details.

CALL FOR PAPERS

The next issue of JMML will be published in June 2021.

Submit manuscripts to

jmml@pressacademia.org or

<http://www.pressacademia.org/submit-manuscript/>

Web: www.pressacademia.org/journals/jmml



EDITORIAL BOARD

Klaus Haberich, Franklin University

Chieh-Jen Huang, Providence University

Meltem Kiygi Calli, Okan University

Muge Klein, Turkish-German University

Gary S. Lynn, Stevens Institute of Technology

Selime Sezgin, Bilgi University

Semih Soran, Ozyigin University

Husniye Ors, Gazi University

Mehmet Tanyas, Maltepe University

Tugba Orten Tugrul, Izmir University of Economics

Nimet Uray, Kadir Has University

Nan-yu Wang, Ta Hwa University of Science and Technology

Fu-Yun Wang, Ta Hwa University of Science and Technology

Ugur Yozgat, Marmara University

CONTENT

Title and Author/s	Page
1. Evaluation of a ceramic enterprise regarding a scope of strategic management as a part of supply chain <i>Ozden Ozkanlisoy, Erkut Akkartal</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1383 JMML-V.8-ISS.1-2021(1)-p.1-16	1-16
2. An evaluation for rebranding: the impact of logo change on brand attitude and brand loyalty <i>Hsin-Hung Shen, Chih-Huang Lin</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1384 JMML-V.8-ISS.1-2021(2)-p.17-33	17-33
3. Brand perceptions in banking services and the effects of service quality on perceived value, customer satisfaction and loyalty <i>Bankacılık hizmetlerinde marka algılan ve hizmet kalitesinin algılanan değer, müşteri tatmini ve bağlılığına etkileri</i> <i>Ferudun Yayman</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1385 JMML-V.8-ISS.1-2021(3)-p.34-52	34-52
4. Investigation of the effect of perceived risk and e-distrust, webrooming intention and webrooming behavior in the framework of theory of reasoned action <i>Algılanan risk ve e-güvensizliğin webrooming niyeti ve webrooming davranışı üzerindeki etkisinin gerekçeli eylem teorisi çerçevesinde incelenmesi</i> <i>Buket Bora Semiz</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1386 JMML-V.8-ISS.1-2021(4)-p.53-63	53-63
5. Understanding work-life balance, resilience and emotional endurance of single working mothers in the workplace: a qualitative study <i>Arzu Giriskan</i> DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1387 JMML-V.8-ISS.1-2021(5)-p.64-75	64-75

EVALUATION OF A CERAMIC ENTERPRISE REGARDING A SCOPE OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A PART OF SUPPLY CHAIN

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1383

JMML- V.8-ISS.1-2021(1)-p.1-16

Ozden Ozkanlisoy¹, Erkut Akkartal²

¹Istanbul Aydin University, Department of Aviation Management, Florya, Istanbul, Turkey.

ozdenozkanlisoy@aydin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7879-0733

²Yeditepe University, Department of Logistics Management, Atasehir, Istanbul, Turkey.

erkut.akkartal@yeditepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7090-4449

Date Received: December 10, 2020

Date Accepted: March 2, 2021



To cite this document

Ozkanlisoy, O., Akkartal, E. (2021). Evaluation of a ceramic enterprise regarding a scope of strategic management as a part of supply chain. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.8(1), p.1-16.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1383>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The purpose of this study is to analyze the only 100% Turkish capital company, which has a significant place in the world in terms of its ceramic production capacity, in terms of strategic management, to guide other companies in the sector and thus increase the share of the ceramics industry in the Turkish economy by further increasing its share in exports.

Methodology- Strategic situation analysis was carried out in the study. In this context, the definition of the business, the situation analysis, the market definition, business external environment analysis, business environment analysis, business internal environment analysis, SWOT analysis and financial situation analysis were carried out. The new strategies were examined.

Findings- The shipping group company established by the firm has strengthened its brand perception in both domestic and export sectors with a new product introduced to the market and the product it created in the sector. At the same time, it has reached a low opportunity cost with the Italian brand. It is possible to say that the leading company of the sector, which has significant investments abroad, is on the right track with the investments made by the company, new products and new strategies. As a matter of fact, it is possible to see this with the increase in gross profit and operating profit in the annual report.

Conclusion- Supply chain design, planning, and operations decisions play an important role in a firm's success or failure. To remain competitive, supply chains need to be well-managed supply chains that adapt to changing technology and customer expectations. In addition to the companies in the ceramics industry, which has a significant share in exports, to make strategic situation analyzes, some changes must be made by the state.

Keywords: Ceramic enterprise, ceramic supply chain, strategic management, situation analysis

JEL Codes: L61, L10, M10

1. INTRODUCTION

Ceramic industry is an industry branch that provides significant inputs to the construction sector, which consists of ceramic tile, ceramic sanitary ware, ceramic tableware and kitchenware, porcelain tableware and kitchenware, technical ceramics, refractory mortar and bricks, and ceramic raw materials (Agrafitois and Tsoutsos, 2001: 1231). Ceramic based on the history of the oldest civilization in Turkey as the first BC 6000 has been found. Due to the urbanization that took place in the 1960s, the Turkish ceramic industry has shown a rapid development with the effect of the construction industry (Turkey Ceramics Federation, 2010). It is still one of the most used materials today. Ceramic materials are frequently used in interior and exterior walls of buildings, wall coverings, bathrooms and kitchens, sanitary ware, electrical products, digital technologies and production tools (T.R. Presidency Strategy and Budget Office, 2020).

The sector which is one of Turkey's oldest and fastest moving sectors, improve their product every year and increase the diversity of its products. Sub-sectors of ceramics; ceramic tile, ceramic ware, refractory fire bricks, ceramic raw materials, ceramic kitchen and tableware, technical ceramic products (Turkey Ceramics Federation, 2010). Considering its installed

capacity, product quality and diversity, and its share in total ceramic exports, the most developed sub-sectors in the Turkish ceramic industry are coating materials and sanitary ware. 57.2% of total ceramic exports consist of ceramic coating materials, 22.6% of ceramic sanitary ware, 11.7% of home and ornaments (Yasun, 2008).

In 2019, the foreign trade volume of the sector is 374 169 264 TL, and the merchandise trade deficit is 31 239 375 TL. The ratio of exports to imports is 84.6%. This rate was 75.3% in 2018 and 67.1% in 2017 (TUIK, 2020). Therefore, it is possible to say that exports increased rapidly while imports decreased in the sector. Ceramic industry is also significant in terms of added value for our country to be one of the leading sectors. The fact that the ceramic industry is one of the sectors that uses domestic resources most in exports and has the least dependence on imported products is another factor that increases its importance for the Turkish economy (ISGAP, 2020).

Turkey's exports of ceramic tile show a significant change as markets. While exports have been mainly made to close and neighboring countries for many years, exports have been made mainly to developed Western countries markets for the last five years (TUIK, 2020). In Zion Market Research (2018), it was predicted that the global ceramics market will experience a growth of around 9.3% in the period from 2018 to 2023 (Zion Market Research, 2018).

The management of an organization's long-term goal is called "strategic management"(Witcher, 2020: 2). Strategic management also examines why some firms are performing better than others (Dess et al., 2019: 6). A distinction is often made between strategic management and operations, but it should be borne in mind that the management of today's operations is the strategic management of tomorrow. Therefore, strategic management is also about managing an organization, including how operations serve the strategic needs of the organization's strategy (Witcher, 2020: 2).

The concept of supply chain management (SCM), in its broadest definition, refers to the ways companies produce, distribute and sell products and the coordination and cooperation efforts between all supply chain members while doing this (Khan and Yu, 2019: 23). Therefore, supply chain management affects operations that are also significant for strategic management.

Supply chain management supports businesses by optimizing core business practices, minimizing logistics expenses, and increasing customer satisfaction (Sun et al, 2015: 150; Al Zubayer et al., 2019: 793). In today's modern business world, competition occurs between companies' supply chains (Gunasekaran et al., 2004: 333). Supply chain design, planning, and operations decisions play an important role in a firm's success. To remain competitive, supply chains must be well-managed supply chains that adapt to changing technology and customer expectations (Chopra and Meindl, 2013: 6).

The element to be kept in mind here is that while supply chain management benefits all member companies, strategic management deals with the benefit of a single business. Companies that carry out the strategic management of each company well contribute to both the sector they are affiliated with and their own supply chain. In this context, the situation analysis, which is one of the components of the strategic management of the leading company in the sector, will be presented as an example to other companies and will serve as a guide for companies in both the Turkish ceramic industry and the global ceramic industry in this study. In addition, it guides other ceramic producers and suppliers about how the chain members will follow to increase the performance of the ceramic supply chain.

2. CHARACTERISATION OF SUPPLY CHAIN IN CERAMIC INDUSTRY

The supply chain is a network of organizations from upper players to lower players involved in different processes and activities to create value with products and services for end users (Christopher, 2005: 3-4). Supply chain management (SCM) consists of a series of approaches used to efficiently integrate suppliers, manufacturers, warehouses, and stores, and meets the service level requirement by ensuring that the goods are produced in the right quantities, in the right place and distributed to the right places at the lowest cost (Eko and Djokopran, 2002: 153).

Supply and Procurement- Working with multiple suppliers for the same commodity is one of the challenges of the ceramic supply chain. Long-term supply contracts are rare. The general trend in the ceramic supply chain is to keep more than one supply channel active at the same time. (Dondi et al., 2020: 6).

Manufacturing- The ceramic industry is generally an export-oriented sector. The European Union exports 30% of its total production. It covers around 2000 companies and has an annual production value of 30 billion Euros. Because it is an energy-intensive industry, its competitiveness largely depends on fuel prices. Therefore, cost-effective strategies that increase energy efficiency and reduce carbon emissions affect ceramic production costs (Ceremie-Unie, 2019; Castro Oliveira, 2020: 6096).

Wastes generated at every stage of production create environmental problems. The necessity of storing these wastes resulting from production also causes an additional cost (Poyraz and Yılmaz, 2018: 259).

Unlike classical production methods, 3D printing technique is also used in the processing of ceramic materials (Lipton et al., 2015: 114-115; Dankara et al., 2018: 231). The terms 3D printing and additive manufacturing have become interchangeable. The term layered production is defined as the technology or addition process of depositing successive thin layers of material on top of each other and producing a final three-dimensional product (Attaran, 2017: 196). In production technologies, along with 3D printing, it is expected that technological progress in nanotechnology will open new paths for ceramic industry participants. Nanotechnology has made an important contribution to the production of ceramic floor tiles. Nanotechnology provides resistance to bacteria and dirt and extends the strength and shelf life of tiles. It is estimated that a significant part of the demand for ceramic floor tiles produced with nanotechnology will come from food processing facilities, laboratories, and hospital (Global Ceramics Market Size Industry Analysis Report, 2019).

Transportation- Transportation activities in the ceramic supply chain are carried out over long and medium distances. For this reason, a multimodal transport network is used where more than one transport vehicle is used (Serpagli, 2020: 88-90). Due to the heavy weight of ceramic products and the limitation of tonnage in road vehicles, the transportation costs of the products are high. Companies providing logistics supply reflect this freight cost to their product prices. European countries reduce their transportation costs by using rail transportation (ESDH Ceramic Industry Macro Market Research, 2020a: 48-79).

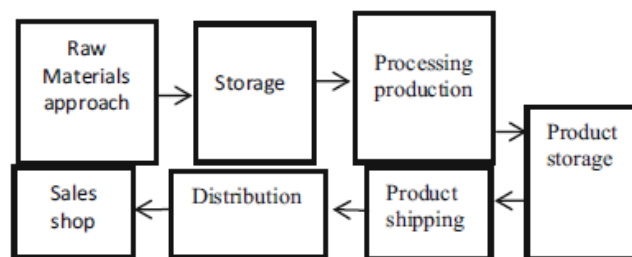
Distribution- The distribution process should consider identifying the appropriate distribution channels regarding distance, travel time and supply and demand of each consumer (Bogataj et al., 2005: 93-94; Xiao et al., 2008; Perdana and Soemardjito, 2015). The long travel time during product distribution in the ceramic supply chain affects the quality of the goods and causes losses for traders. Delayed delivery process is also a factor that increases costs (Dondi et al., 2020: 6). In today's digitalizing world, information technologies are used extensively in the distribution of ceramic products (Ferreira et al., 2018: 292). According to a study, information technology-based supply chains significantly reduce delivery times and costs (Sethi, 2014).

Packaging- Ceramic products are classified as items to be broken (Worthy, 1982: 329-360). Special packaging and packaging materials are used while packing the fragile items.

Warehousing- The ceramic products are made of natural resources such as feldspar, quartz, ball clay, china clay and water (Choudhary and Sangwan, 2019: 1285). However, they require special storage as they are products that are susceptible to breakage and damage. Factories obtain their raw materials from their own enterprises or from external producers. Raw materials are generally stored in closed silos (Ministry of Environment and Urban, 2020: 6). Large amounts of wastes occur from the production of world ceramic coating companies. The storage or disposal of these wastes is a problem for companies (Ceramic Federation, 2017).

Logistics- Most of the ceramic enterprises are far from modern logistics. Ceramic logistics costs are higher than other industries. Ceramic business logistics generally includes the connections shown in Figure 1 below (Zou and Liu, 2019: 475):

Figure 1: Logistics Link of Ceramic Enterprise



Source: Zou A., Liu J. (2019) Design of Integrated Logistics Model for Ceramic Enterprises in Liling. In: Huang G., Chien CF., Dou R. (eds) Proceeding of the 24th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management 2018. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-13-3402-3_50

3. DATA AND METHODOLOGY

The contribution of the ceramics industry to the Turkish economy is very significant as one of the sectors that uses domestic resources most in exports and has the least dependence on imported products. The aim of this study is to analyze the only 100% Turkish capital company, which has a significant place in the world in terms of its ceramic production capacity, in terms of strategic management, to guide other companies in the sector and thus increase the share of the ceramics industry in the Turkish economy by further increasing its share in exports.

The strategic management process, which is a significant management technique in determining the future goals and objectives of the organizations, enables the determination of the necessary activities for the companies to reach their goals (Bosemann and Phatak, 1989; Leskinen et al., 2006: 267). Secondary data were used within the scope of the study. The financial data within the scope of the study were obtained from the Public Disclosure Platform (KAP). Company's annual reports and general assembly presentations were used for situation analysis.

Situation analysis is a system recommended in basic case studies on strategic management issues from the beginning of the 21st century until today (Anderson and Vince, 2002). Situation analysis is defined as a simple but powerful tool used in assessing the strategic situation of a firm (Hussely, 2002: 43). While analyzing the strategic situation of the company within the scope of the study, firstly the definition of the business was made within the scope of the strategic situation analysis. Within the scope of the situation analysis, the market in which the company is located was defined first. Subsequently, business external environment analysis, business environment analysis, business internal environment analysis, SWOT analysis, financial situation analysis was performed and the company's new strategies were examined. Tabulation and graphics were used as descriptive statistics. Domestic data was used. Within the scope of the study, inferential results were obtained from tables and graphics. The study ends with the evaluation of the findings.

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

The foundations of the company included in the study were laid in 1957. Half the business processes of more than a century, has pioneered the establishment of the ceramics industry in Turkey and the world is a giant with investments in this area. The company has a production capacity of 68 million m² per year and is the largest ceramics establishment producing in a single area (KAP, 2020c). The ceramic company within the scope of the study is one of the brands belonging to the same brand group. Group company has 17 companies today, each of which is a leader in their field. There are 6 brands owned by the company group. The group company grows every year by investing in developing and new sectors.

The ceramics industry is one of Turkey's oldest and fastest-moving sectors. The sector is a sector that develops its products every year and expands the variety of its products (Ceramic World Review, 2013). The contribution of the ceramic industry to the Turkish economy is very significant as one of the sectors that uses domestic resources the most in exports and has the least dependence on imported products. In addition, the Turkish ceramics industry is the most important industry with competitive experience abroad. The highest export and production rate of this sector, which has the highest rate of domestic raw material usage and very little import dependency, is in the ceramic tile product group (Kafalı, 2005). The export figures according to ceramic product types in the last five years in the Turkish ceramic industry are given in Table 1 below (TUIK, 2020; CCST,2020):

Table 1: Overall Turkey Ceramic Industry Exports (Million \$)

YEARS	2015	2016	2017	2018	2019
Ceramic tiles	501	512	552	599	665
Ceramic sanitary ware	198	212	231	259	272
Porcelain tableware and kitchenware	68	68	80	81	84
Ceramic tableware and kitchenware	31	24	22	27	30
Refractories	121	116	132	172	156
Ceramic ornaments	5	4	6	5	6
Bricks and tiles	6	6	7	8	8
Other ceramic products	3	4	5	7	5
TOTAL	934	946	1036	1159	1225

Reproduced from Source: TUIK, 2020 and CCST, 2020. <https://data.tuik.gov.tr/> <http://www.ccst.org.tr/arastirma/69e1d339-44a5-40a9-b1da-e66c7f335668.pdf>

Ceramic exports are increasing over the years, while imports are gradually decreasing. While ceramic exports in the world were approximately 500 million dollars in 2015, it was 664 million dollars in 2019. Ceramic imports in the world were 78 million dollars in 2015 and 11 million dollars in 2019 (Turkish Ceramic Federation, 2020). The realization of the world ceramic foreign trade is given in Table 2 below (TUIK, 2020):

Table 2: Turkey's Foreign Trade by Ceramic

YEARS	Export (kg)	Export (m ²)	Import (kg)	Import (m ²)	Export (\$)	Import (\$)
2015	1.324.366.286	77.169.749	78.591.133	3.810.411	500.489.206	78.203.839
2016	1.416.870.784	80.904.446	60.796.356	3.016.712	512.539.019	65.100.119
2017	1.603.975.120	89.869.873	25.170.465	1.255.739	551.645.578	32.683.159
2018	1.780.550.071	95.783.335	16.910.114	825.633	597.756.864	18.089.526
2019	2.091.541.936	111.834.129	10.437.569	498.326	664.875.075	11.378.912

Reproduced from Source: TUIK, (2020). Turkish Statistical Institute. Access adress <https://data.tuik.gov.tr/>

The industry's leading product group is ceramic tile (CCST, 2020). The Turkish ceramic tile industry has managed to have a say in the world of ceramic tile production, especially with the investments it has made after 1990. Turkish companies deliver their products to 60 countries today, and the competitive power of the Turkish ceramics industry in the world markets is increasing thanks to its growing production capacity, modern technology investments and high-quality advantages (Ceramic World Review, 2013).

In 2014, while some ceramic companies made new investments in the Turkish ceramic industry, some ceramic companies became stronger by purchasing ceramic companies from abroad. Turkish ceramic brands have purchased and incorporated 7 European giant ceramic brands in the last 7 years. In the ceramic market, Eczacıbaşı first purchased the ceramic tile division of German companies Engers Ceramic and German Villeroy & Boch. Italian Fincuoghi, which has the Edilcuoghi, Edilgres and Campani brands, has been included in the scope of our company. Seramiksan and Ece Holding made the last purchase afterwards (Ministry of Science, Industry and Technology, 2015: 19).

Production, consumption and trade in the world ceramic industry is primarily affected by the developments in the world economy and trade and the world construction industry. A significant slowdown occurred in the world economy and trade and the construction sector in 2019. Accordingly, it is estimated that the production and consumption of ceramic tile will decline in 2019. In 2020, with the expectation of a relative recovery in the world economy and the construction industry, it is estimated that the production and consumption of ceramic tile will increase to a limited extent. In this framework, it is predicted that the production of ceramic coating materials, which decreased by 1.0 percent in 2019, will increase by 2.0 percent in 2020. While China will remain stable in the production increase, the contribution of India, Vietnam and Brazil will be seen. In addition, new producer countries such as Egypt and Thailand will also contribute. Production increases in Europe will be more limited. Depending on these developments, ceramic coating production, which was 13.00 billion square meters in 2019, is estimated to increase by 2.0 percent in 2020 to reach 13.25 billion square meters (CCST, 2020).

4.1. Business External Environment Analysis

External environment analysis consists of studies aimed at understanding the changes and developments in the external environment of the company and predicting the effects, opportunities, and threats that these changes and developments will create on the institution (Ginter et al., 1991: 35). With this analysis, the place allows making predictions for the future and responding to changes (Swayne et al., 2006: 48).

The external environment, the economic, legal, technological, economic component specifies how resources are distributed and used in the economy, and includes labor wages, inflation, taxes paid by workers and employers, prices of services and goods; The social component includes the characteristics, demographic and social values of the society in which the business is located; the political and legal component, the components associated with government affairs and the rules or laws that members of the community must comply with; technology includes innovations brought to the production of components, goods and services, research and development activities (Chou et al., 2012: 178-181). The general environment matrix, which includes the company's external environmental analysis for the market, is given in Table 3 below.

Table 3: General Environment Matrix

Environment	Possible Changes	Possible O (+) / T (-) for Business	Impact	Probability	Importance Level	Prep Degree	Resource Adequacy
Political	Change of government	+	3	1	3	2	4
Legal	Urban Transformation Support	+	6	6	36	6	6
Technological	New Substitute Products	+	3	5	15	5	3
Sociocultural	Change in Pleasures	+	2	3	6	4	4
Economic	Worsening Economy	+	5	5	25	3	3
Demographic	Increase in Target Audience	+	5	4	20	6	6
International	Possible Extra Tax on Turkish Products	-	5	4	20	3	3

When the external environment of the enterprise is examined in terms of the legal environment, the support of the state to urban transformation is a very significant legal arrangement for the opening of economic recession. Residents of some neighborhoods, especially in Istanbul, have created a strong investment in construction sector, especially on the Anatolian side. This created very new opportunities for the ceramic tile industry (Ceramics Working Group Report, 2015: 105-106). When technological environment is examined, especially large R&D investments that trigger strong design and technological developments in Italy develop some substitute products. Ceramic applications that are heated and become liquid, then poured and cooled and cover the floor are in the test phase. This may be a development that changes the balances of the sector (T.R. Presidency Strategy and Budget Office, 2020: 5). In this study, 3D printing, also known as additive manufacturing, mentioned in the title number 2, is a technology that makes significant contributions to the ceramic industry. Production with 3D printing is expected to be a dominant technology in the sector in the coming years (Global Ceramics Market Size, Industry Analysis Report, 2019).

When sociocultural environment is examined, social and cultural transformation process taking place in Turkey (Brennan and Herzog, 2014: 139). A social transformation in which conservative people and their lives are more dominant, widespread, and not afraid of being presented as before, but easily poured there like an identity, causes changes in the culture of pleasure and appreciation. It is very evident that the production and demand for products that are more like Arab and Islamic cultures has increased and this situation has revealed the necessity of reform especially in the design and production processes. In terms of economic environment, Turkey's economic development so far has been in line with the construction industry. The current construction industry is in stagnation. Currently, the development of the two sectors is evaluated together (ESDH Ceramic Industry Macro Market Research, 2020b). This affects the ceramic industry. For the production centers, which have a very large capacity and must fill their lines all the time like this company, the loss of even a year means that the costs increase both in production and stock and become unable to compete with the world. In terms of demographic environment, in particular, government efforts to promote marriage and childbearing may create medium and long-term opportunities for the construction industry. This will mean an increase in the target audience. Marriage and more children policy will mean more opportunities for the construction industry.

4.2. Business Environment Competition Analysis

Competition is defined as the battle between businesses to gain customers' appreciation, and it is also believed that competition is the secret hand that can best regulate the economy (Smith, 1776: 431). Recent developments in world trade have made it necessary to change the usual perspectives and approaches up to now.

Measuring the competitive situation in the field of business by measuring the powers of the five factors that affect competition in the sector of M. Porter is one of the important stages in the sectoral / business environment analysis. The competitive

strategy model, which Porter developed in 1980 to explain the position of an industry in a complex strategic environment, consists of five force models. The five strengths offered in this model are supplier power, buyer power, entry barriers, triple substitution, and competitiveness (Porter, 1997: 12-17; Yunna and Yisheng, 2014: 799). Within the scope of the study, the sub-criteria for each power were considered, the means of the criteria were calculated, and the following results were obtained for five powers:

Table 4: Results of Competition Analysis

Criteria	Mean Value
Threat of New Firms	3,69
Analysis of Suppliers / Bargaining Power of Suppliers	2,78
Analysis of Customers / Bargaining Power of Customers	2,1
The Threat of Alternative Goods	2,9
Intensity of Competition Among Competitors	2,66

The first step of the competition analysis is competition between competitors. The sector, which has been under the rule of the first five big manufacturers for many years, has been opened to competition with the entry of medium-sized companies in recent years. However, the influence of large-scale companies continues in the market. This reinforces the view of a classical manufacturing sector far from the fragmented structure. Turkey dragging the sector, particularly companies, is an important opportunity in terms of structure. The company group is the second largest ceramic tiles company in the world with a production capacity of 67,9 million m² / year (KAP, 2020c). The leader of the world market is the Italian Marazzi Group (Ceramic World Review, 2015). The company, which has constantly renewed its investments since its establishment, attaches importance to making international investments and opening to the world. The company, which recently bought Edilcoghi Edilgress brands from Italy, has become a significant player in Italy (Edilcuoghi Edilgres, 2020).

According to competition among competitors, the sector, which has been under the rule of the first five big manufacturers for many years, has been opened to competition with the entry of medium-sized companies in recent years. However, the influence of large-scale companies continues in the market. This reinforces the view of a classical manufacturing sector far from the fragmented structure.

Turkey dragging the sector, particularly companies, is an important opportunity in terms of structure. The company group is the second largest ceramic tiles company in the world with a production capacity of 67,9 million m² / year (KAP, 2020c). The leader of the world market is the Italian Marazzi Group (Ceramic World Review, 2015). The company, which has constantly renewed its investments since its establishment, attaches importance to making international investments and opening to the world. The company, which recently bought Edilcoghi Edilgress brands from Italy, has become a significant player in Italy (Edilcuoghi Edilgres, 2020).

The company's main competitor in the Turkish ceramics industry is Vitra within the Eczacıbaşı Company. Making significant investments in the technology sector Eczacıbaşı Ceramic (Journal of Turkish Ceramics Federation, 2012: 35) are recognized in sector and are considered among the strongest groups in Turkey. When it was established, an agreement was made with the Italian company Marazzi and it was connected to production with the most advanced designs and techniques in ceramics. Having parted ways with Marazzi over time, the company formed a partnership with an Irish company in the summer of 1998 to establish Ireland's first ceramic tile factory. In addition, it is planned to export the tiles to be produced in this factory to Europe and America (Sabah Newspaper, 1998).

Other important competitors in the market are Ege and Toprak group. They are commercially strong and respected companies that value design and aesthetics. These companies are large-scale companies. The value that these companies attach to training managers and institutionalization continues to contribute to the total manager quality of the sector. medium-sized firms in the sector are contributing to the increase in Turkey's image and quality. In a meeting held in June 1999, ACIMAC, the Italian ceramic machine manufacturers association, ranked Seranit Seramik among the top 10 companies producing porcelain tiles all over the world (ACIMAC, 2020). All large and small companies in the sector have an international trade vision. The company included in the study has adopted a cost-oriented approach and focused on making a difference with some of its products in line with the Turkish ceramic perception in the world. First of all, the transportation group company established by the company was strengthened and logistics costs, one of the main items of the sector, were reduced. Thus, low costs per unit product were obtained and the firm became a firm with high welfare power.

On the other hand, the company introduced a new product to the market. This product is still offered as the only manufacturer in Turkey. With this product, a higher price and brand perception has been created compared to the leading products in the market. In this way, the company has strengthened its brand perception in both domestic and export sectors. At the same time firm, putting the Italian brand their product range by producing some of the well has reached a certain audience cannot reach and compete in Turkey earlier this brand has achieved at lower cost opportunities.

When market entry barriers are examined, there is a moderate market entry barrier in the sector due to the capital need (Dinçer, 1996). Porcelain tile technology is a relatively new technology and is more expensive. This means a high capital requirement. An important issue that should be counted among the barriers to entry is the strong brand image of the industry leaders. A new company to enter the industry must invest significantly in its brand, otherwise it will be doomed to remain as a small producer and work with small price margins. Brand investment is also important to establish the distribution network across Turkey. The fact that the fixed investment in ceramic tile facilities does not allow the transformation into another production activity and is not cheap can be considered as an exit barrier. The allegations that sales are made below the cost encountered in the sector confirm this situation. In summary, there is a moderate entry barrier in the industry and exit will be a more difficult decision.

When it is looked into bargaining power of suppliers and customers, the buyers can choose strong brands in the absence of exorbitant price differences while choosing between brands. For this reason, the bargaining power of the buyers and the bargaining power of the seller can be evaluated from the same perspectives. The power of brands plays a very key role in buyers' preferences. As a natural consequence of this, brand segmentation is the most important engine of the sector. The price difference between strong brands is the only trump card that buyers have as a bargaining power.

In terms of threats of substitute products, ceramic tile was born as a substitute product. It has begun to replace natural stones such as marble and granite. Supply habits established on direct processing of previously existing mines have been broken with the development of ceramic production. The main reason for this is that ceramic is both a healthy and a lower cost product. However, ceramics have been losing power in the luxury consumption market in recent years, especially with the introduction of new and more hygienic natural stones. Particularly, some natural stones, which can absorb water and collect even oxide in the air, are more expensive, but have started to be preferred by those who can finance this. It is not perceived as a major threat because it coincides with a very small part of the market.

The first step of the competition analysis is examined threats of substitute products that may be alternative to business products. In this sense, we can say that companies in the market with strong brands are stronger than other sectors. In this sense, the company is the most advantageous company in the sector in terms of brand awareness and brand power because it is the first company in the sector. One of the company's brand name can be used as a generic brand name product in the near geography in Turkey.

4.3. Business Internal Environmental Analysis

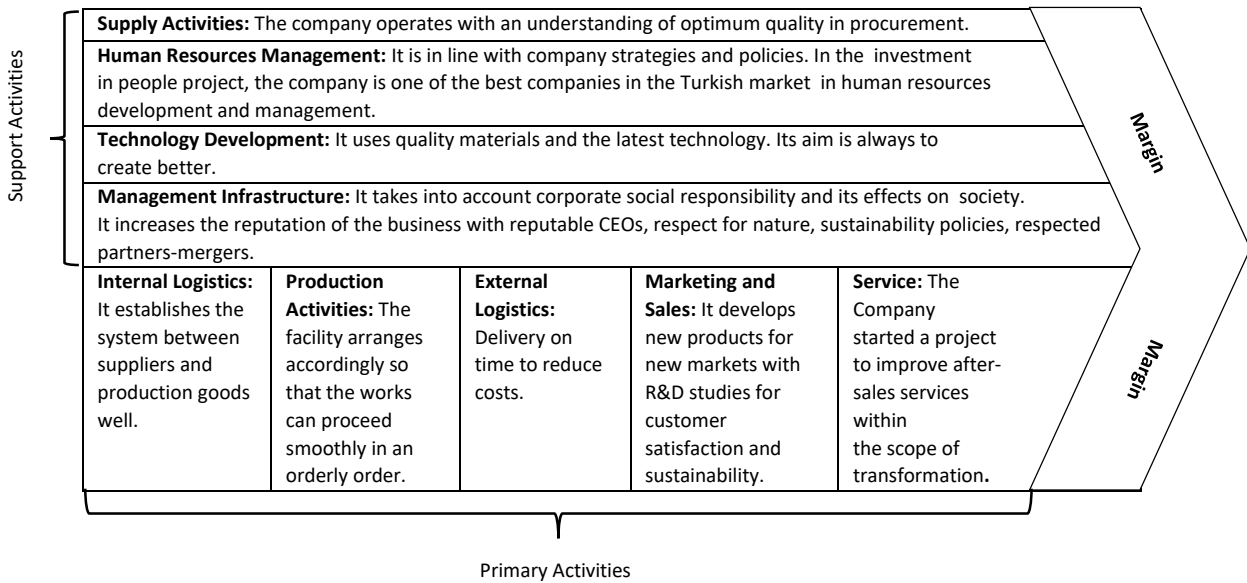
The internal environment comprises of those conditions internal to the organization, including the organization's strategic resources, abilities, and management capabilities (Witcher, 2020: 29). One of the methods used in business internal environmental analysis is value chain analysis.

It is very useful to divide businesses into segments defined as value chains, each of which creates value, to better understand value-creating activities and thus to develop competitive advantage. It creates a certain value for each part in the value chain and thus contributes to the total profit. Value chain analysis also measures the value of each part in the chain and identifies its total contributions (Macmillan and Tampoe, 2000: 118). Value chain analysis enables businesses to review the inside of the organization to ensure cost effectiveness in resource utilization (Walters and Jones, 2001: 333). Value chain analysis is based on the search for strategies that will provide superior value to customers. With this analysis, the importance of the center of competitive relativity in achieving success in the sector where managers and strategists are located has been revealed.

Accordingly, competitive advantage arises from many separate activities that a firm carries out in designing, producing, marketing, delivering, and supporting its product (Porter, 1985: 37; Jacobs, 2003: 60-62). Each of the activities in the value chain can contribute to the relative cost position of a firm and can also provide a basis for differentiation. To evaluate this, the value chain strategically allocates a firm to its relevant activities. A firm gains competitive advantage by performing these strategically important activities cheaper or better than their competitors (Christopher, 2005: 13). The activities included in the value chain

analysis developed by Michael Porter (1985) are grouped under two main headings as basic activities and support activities (Porter, 1985: 37). The activities of the company included in the study are evaluated in Figure 2 below:

Figure 2: Value Chain Analysis

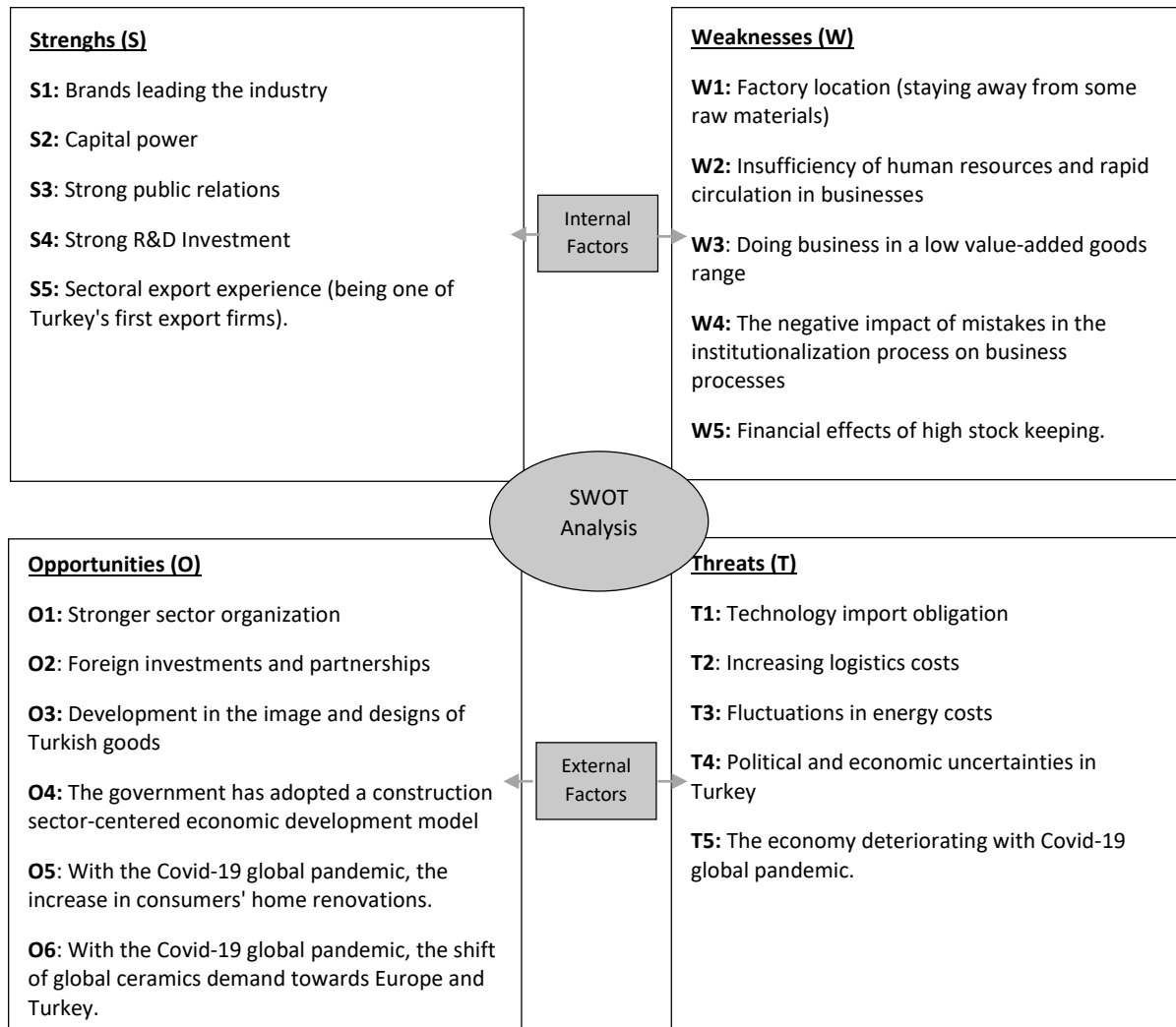


4.4. SWOT Analysis

Although the origin of the term "SWOT" is unknown, SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis is performed to be a key tool to address complex strategic situations by reducing the amount of information to improve decision making in enterprises (Learned et al., 1969, Helms and Nixon, 2010: 216).

The most significant strengths of the company are the first ceramic exporter company in Turkey and is highly experienced in this field. The weaknesses of the firm are taken into consideration, the most significant weakness is that it is far from some raw materials. Looking at the opportunities and threats in the ceramic industry, there are many opportunities in the industry. There are also some opportunities and threats created by the pandemic period for the company. Different categories in Turkey of the Deloitte firm Covid-19 outbreaks according to the report entitled, in the building materials that were in the ceramics industry sector, sector of consumers with the renovations they have made at home is decomposed as positive from other sectors (Deloitte, 2020: 5). There is an increase in demand in this area. Despite the positive effect experienced compared to all these other sectors, exports in the ceramic sector decreased by 40% during the pandemic period (TIMDER, 2020). It is possible to say that this is related to the worsening economy all over the world. As a positive effect of the pandemic, the demand has shifted to Europe and Turkey in ceramics (Ekonomist, 2020). The company's SWOT Analysis is given below in Figure 3.

Figure 3: SWOT Analysis



The company's strengths are that it is a leading company in the field of ceramics, strength of capital, public relations, and export experience. The company's lack of raw materials, insufficiency of human resources, low value-added product range constitute the weaknesses of the company. The ceramic industry is a highly organized sector and foreign investments, and partnerships are high. The development of the image of the Turkish ceramic industry is also a positive situation for the company. Covid-19 pandemic has led to an increase in home renovations and consumers began to shift global demand for ceramics to Europe and Turkey. However, there are also some threats created by the ceramic industry for the company. Increasing logistics costs, fluctuations in energy costs, the economy worsening with the Covid-19 pandemic are the most important threats. While the company takes advantage of the opportunities in the sector, it must also take precautions against threats.

4.5. Financial Situation Analysis

Since the balance sheets of the company were not published, only the company's publicly available annual reports could be used in financial situation analysis. Data obtained from the activity reports published on the Public Disclosure Platform (KAP) were used to see the change in the last three operating years (KAP, 2020a; KAP, 2020b; KAP2020c).

According to the company activity report for 2018; the total assets in the consolidated balance sheet for 2018 was 1 363 262 097 TL, and it increased by 14.54% compared to 2017. It occurred in current assets with an increase of 20.07% in 2018 compared to 2017. In the same year, fixed assets increased by 6.77% compared to the previous year. While short term debts decreased by 17.7%, long term debts increased by 75.06%. As of 31.12.2018, the firm had a net loss for the period. The company's equity decreased by 24.6% in the current period because of net period loss. Sales revenues increased by 16.93% compared to the previous year. Cost of sales, on the other hand, increased by 20.65% depending on foreign currency during the year and as a result, gross profit increased by 7.24%. Consolidated operating profit increased by 23.33% compared to the previous period and reached 57 767 895 TL (KAP, 2020b).

According to the company activity report for 2019; in the consolidated balance sheet of 2019, the total assets amounted to 1 248 348 793 TL, with an increase of 8.43% compared to 2018. Current assets decreased by 12.43% in 2019 compared to 2018 and amounted to 731 258 353 TL. In the same year, fixed assets decreased by 2.11% compared to the previous year and amounted to TL 517 090 440. While short term debts decreased by 12%, long term debts increased by 40.6%. As of 31.12.2019, the company had a net loss for the period. The firm has shown a decrease in equity in the current period because of net period loss. Sales revenues decreased by 10.74% compared to the previous year. Cost of sales increased by 5.12% during the year due to foreign currency and as a result gross profit decreased by 57.17%. Loss has been realized in consolidated main operations (KAP, 2020c). In 2019, global tile production and consumption experienced a decline. The production and consumption of ceramic tile worldwide decreased by 3.7% and 4%, respectively, to 12.7 m2 and 12.4 billion m2 (Ceramic World Review, 2020). Considering this contraction in the ceramic industry, it is possible to say that the loss of the company in 2019 is related to the sectors. When the financial status of the firm in 2018 is analyzed, there is a positive situation with the increase in gross profit and net profit.

New Strategies and Strategic Focus Fields: The concept of strategy originates from the Greek word "stratego" and means "art of the general". In addition to formulating and developing strategies by senior management, they can be put into practice with the participation of managers at all levels (Mescon et al., 1997: 487). The specific execution of strategies and plans together is an important factor that leads businesses to success. Table 5 shows the effects of strategies and actions on the success of businesses below (Tregoe and Zimmerman, 1981: 15-19):

Table 5: The Effects of Strategy and Actions on Business Success

	Certain Plans	Uncertain Plans
Effective Actions	Certain strategies and effective actions will be successful in the future as in the past.	Uncertain strategy but effective action has been successful in the past, but it is doubtful whether it will bring success in the future.
Ineffective Actions	Although ineffective actions with a certain strategy have brought success from time to time in the past, competition is expected to strengthen in the future.	Uncertain strategy and ineffective actions will bring failure in the future as in the past.

Reproduced from Source: Tregoe, B. B. and Zimmerman, J. W. (1981). The new strategic manager. Business, 31(3), 15-19.

Since certain strategies and effective actions are a strategic management element that succeeds in the future as in the past, the company included in the study has entered a transformation process in this direction and has determined new strategies in this transformation process.

When examining the company's new strategic focus areas and projects carried out for this purpose, the company has gathered its strategic focus areas under four dimensions. These consist of financial dimension, customer dimension, internal functioning dimension and learning and development dimensions. The company aims at sustainable profitable growth with its financial strategic focus. To achieve this goal, it aims to lead the domestic ceramic tile market, grow in the bathroom business area, grow abroad and effective resource management. It implemented the domestic channel development project to grow in the domestic ceramic tile and bathroom business area. It has carried out strategic overseas marketing plans to grow abroad and has achieved KS-KI integration. It realizes operational savings with effective resource management.

It aims to increase the end consumer loyalty and make its brands pioneering and innovative by raising the service level to achieve its target in the strategic customer focus. To increase the end consumer loyalty by raising the service level, it analyzes

the end consumer customer experiences, conducts studies for the development of the digital strategy, process, vision and business requirements project and after-sales services. It manages the determination of product portfolio strategies and future lab studies for its brands to continue as a pioneer and innovative. The company's goal is operational excellence in the focus of strategic internal processes. In this direction, the company carried out supply chain management transformation program, lean transformation program, field and data automation and R&D projects. In the focus of strategic learning and development, the company's objectives are to develop a market-oriented profitability management system, to work with qualified human resources, to establish employee and satisfaction loyalty, corporate culture, digitalization and information infrastructure. Practices carried out in this context are corporate culture and development plans and digital transformation. Some of the projects carried out by the firm mentioned above within the scope of its strategic focus are discussed below:

One of the company's new strategies is *"the final consumer customer experience project"*. The company wants to create an experience that makes a difference. For this purpose, it determines the improvement fields. It does this by meeting with dealer employees and customers and by observing the store. Channels that will reach target customer segments are determined and the channel is matched according to customer expectations. Another strategy of company is *"domestic channel development project"*. The company aims to increase the number of points in line with the retail vision by diversifying the points in its sales network with Select and Point of Sale. Increasing the number of stores from 5 to 10 within five years, increasing the number of Select stores from 11 to 50, increasing the number of dealers from 145 to 140-160, increasing the sales points to 350, and increasing the number of sub-dealers of 1100 to the range of 800-1200 are aimed to be increased. Target values are approximate values.

"Digital strategy, process, vision and business requirements project" is another strategy. Strategies have been digitized to spread domestic end consumer customer experience studies to all customers and channel partners in Turkey and abroad. *"After sales service improvement project"* is also a new strategy. To increase customer satisfaction, it works with an authorized service consisting of expert teams in the business where customer suggestions and complaints are evaluated. It also ensures the perfect and safe assembly of its products. It works with fast, experienced, and reliable service understanding.

5. CONCLUSION

Ceramic sector grew more share in parallel with the construction industry, while being overseas in Turkey in terms of inputs and exports are an important position because it is a great contribution. For this reason, it would be appropriate to take a closer look at the sector, to choose the leading companies of the sector to increase the exports of all companies in the sector and to guide other companies by analyzing their strategic situation. According to researches, growth was expected in the global ceramic market for the next three years before the current major global pandemic Covid-19. If we assume that the sectors will start to recover after the pandemic and this growth will take place, companies should carry out situation analysis, which is the first step of strategic management, and determine their future strategies for companies to get their share from this growth and thus increase exports.

The company included in the study has adopted a cost-oriented approach and focused on making a difference with some of its products in line with the Turkish ceramic perception in the world. Firstly, the transportation group company established by the company was strengthened and logistics costs, one of the main items of the sector, were reduced. Thus, low costs per unit product were obtained and the firm became a firm with high welfare power.

On the other hand, the company introduced a new product to the market. These products are available as still the only manufacturer in Turkey. With this product, a higher price and brand perception has been created compared to the leading products in the market. Thus, the company has strengthened its brand perception in both domestic and export sectors. At the same time, the firm assortment of Italian brand has reached a certain audience cannot reach a portion of the previously producing wells and putting these brands to compete in Turkey has reached its lower opportunity cost.

Looking at the competition analysis, the intensity of competition between competitors in the sector is high. The bargaining power of suppliers and customers in the sector is low. The threat posed by alternative products is moderate. Looking at the SWOT analysis, the most significant strengths of the company, is the first ceramic exporter company in Turkey and is highly experienced in this field. The weaknesses of the firm are taken into consideration, the most significant weakness is that it is far from some raw materials. Looking at the opportunities and threats in the ceramic industry, there are many opportunities in the industry.

When we examine the leading company of the sector, which has significant investments abroad, which is included in the scope of the study, it is possible to say that the company is on the right track with the investments it has made, the new products it has developed and the new strategies it has chosen, while ignoring the year 2019, when the pandemic period was significantly affected. As a matter of fact, the firm proves this with its gross profit in 2018 annual report and the increase in operating profit.

The firm has shown a decrease in equity in the current period because of net period loss in 2019. Sales revenues decreased by 10.74% compared to the previous year. Cost of sales increased by 5.12% during the year due to foreign currency and as a result gross profit decreased by 57.17%. Loss has been realized in consolidated main operations (KAP, 2020c). In 2019, global tile production and consumption experienced a decline. The production and consumption of ceramic tile worldwide decreased by 3.7% and 4%, respectively, to 12.7 m2 and 12.4 billion m2 (Ceramic World Review, 2020). Considering this contraction in the ceramic industry, it is possible to say that the loss of the company in 2019 is related to the sectors. It is possible to say that the primary and support activities in the value chain analysis make a positive contribution to the profit margin.

Supply chain design, planning, and operations decisions play a significant role in a firm's success or failure. To remain competitive, supply chains must be well-managed supply chains that adapt to changing technology and customer expectations (Chopra and Meindl, 2013: 6). It is anticipated that the company will increase its profit margin by increasing its operational efficiency with the projects it has put forward within the scope of new strategic focuses such as supply chain management and digital transformation. Reviewing support services and processes and integrating them into company operations will also increase productivity.

When it comes to other suggestions for the company, products and campaigns planned according to regional product needs can be organized to meet different customer needs in domestic and foreign markets. Efforts can be made to increase the sales of the company's ceramic coating products for different usage areas such as furniture and white goods. Efforts can be made to liquefy idle assets that do not generate income.

While suggestions are given for the company, it is necessary to emphasize the recommendations for the sector. Unfortunately, the Turkish ceramics industry bears high transportation costs due to the high use of road transportation in the export of ceramic products and in the transportation of raw materials and products in the domestic market. For this sector, which has an important share in exports, to move forward, some changes should be made by the government, as well as the strategic analysis of the companies. To reduce the transportation costs in the ceramic industry, it is necessary to develop rail transport to the designated areas for raw materials and production facilities in the domestic market. It is necessary to develop intermodal transportation solutions that will reduce transportation costs for foreign markets. Establishing specialized customs points specific to the sector is also a significant suggestion for the Turkish ceramic industry.

REFERENCES

- ACIMAC, (2020). Associazione Costruttori Italiani Macchine Attrezzature per Ceramica. Retrieved from <https://www.acimac.it/ac-en/>
- Agrafiotis, C. and Tsoutsos, T. (2001). Energy saving technologies in the European ceramic sector: a systematic review. *Applied thermal engineering*, 21(12), 1231-1249.
- Al Zubayer, M. A., Ali, S. M. and Kabir, G. (2019). Analysis of supply chain risk in the ceramic industry using the TOPSIS method under a fuzzy environment. *Journal of Modelling in Management*. 14(3), 792-815.
- Attaran, M. (2017). Additive manufacturing: the most promising technology to alter the supply chain and logistics. *Journal of Service Science and Management*, 10(03), 189.
- Anderson, C. and Vince, J. (2002). *Strategic Marketing Management*, Boston: Houghton Mifflin Harcourt
- Bogataj, M., Bogataj, L. and Vodopivec, R. (2005). Stability of perishable goods in cold logistic chains. *International Journal Production Economics*, Volumes 93–94, 345-356.
- Bosemann, G. and Phatak, A. (1989). *Strategic management: text and cases (2nd. Ed.)*. New York: John Willey Sons.
- Brennan, S. and Herzog, M. (2014). *Turkey and the politics of national identity: Social, economic and cultural transformation*. London: Bloomsbury Publishing.
- Castro Oliveira, M., Iten, M., L Cruz, P. and Monteiro, H. (2020). Review on Energy Efficiency Progresses, Technologies and Strategies in the Ceramic Sector Focusing on Waste Heat Recovery. *Energies*, 13(22), 6096.

- CCST, 2020. Cement, Glass, Ceramics and Soil Products Exporters' Association. Retrieved from <http://www.ccst.org.tr/arastirma/cb9e840f-e198-4ccc-ae18-7da6b007c96e.pdf>
- Ceramic Federation, (2017). Retrieved from http://www.serfed.com/mailling/mail_files/75556_ZBO_Eskisehir_Sunumu_01_07_2010_text.pdf
- Ceramic-Unie, (2019). The European Ceramic Industry Association. Retrieved from <http://cerameunie.eu>
- Ceramic World Review, (2015). Ceramic World Web. Retrieved from <https://www.ceramicworldweb.it/cww-en/news/tiles/shopping-in-the-italian-ceramic-district-marazzi-acquires-emilceramica/>
- Ceramic World Review, (2020). Ceramic World Review Report 138/2020. Retrieved from <https://www.ceramicworldweb.it/cww-en/magazines/ceramic-world-review-1382020/>
- Ceramic World Review, (2013). *Tile Edizioni*, Volume June / July.
- Ceramics Working Group Report, (2015). *T.R. Ministry of Development Tenth Development Plan 2014-2018 Ceramics Working Group Report*, Ankara. ISBN 978-605-9041-54-6.
- Christopher, M. (2005). *Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-Adding Networks* (3th Ed.), New Jersey: FT Press.
- Chopra, S. and Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (5th Ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Chou, C. C., Yih, J. M., Wong, C. P., Chang, H. T., Chen, M. H., Chang, H. W. and Lin, C. Y. (2012). SWOT Analysis of Operation Strategies of the World's Top 20 Carriers. In *Applied Mechanics and Materials* (Vol. 178, pp. 2863-2866). Switzerland: Trans Tech Publications Ltd.
- Choudhary, K. and Sangwan, K. S. (2019). Multiple case study analysis and development of an interpretive structural model for greening of supply chains in Indian ceramic enterprises. *Management of Environmental Quality: An International Journal*.
- Dankara, I., Haddaraha, A., Omara, F.E.L., Sepulcreb, F. and Pujolàb, M. (2018). 3D printing technology - The new era for food customization and elaboration. *Trends in Food Science & Technology*, 75, 231 – 242.
- Deloitte, (2020). Effects of Different Categories of Global COVID-19 global pandemic in Turkey. Issue I. April, 2020. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consulting/articles/kuresel-covid-19-salgininin-turkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.html>
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A. and Lee, S. (2019). *Strategic Management: Text and Cases* (9th Ed.) New York: McGraw-Hill. ISBN10: 1259813959 ISBN13: 9781259813955
- Diğer, Ö. (1996). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası Ders İçeriği Tartışmalar, M.Ü., İstanbul.
- Dondi, M., García-Ten, J., Rambaldi, E., Zanelli, C. and Vicent-Cabedo, M. (2020). Resource efficiency versus market trends in the ceramic tile industry: Effect on the supply chain in Italy and Spain. *Resources, Conservation and Recycling*, 105271.
- Edilcuoghi Edilgres, (2020). Edilcuoghi Edilgres Company. Retrieved from <https://www.edilcuoghiedilgres.com/en/collezioni/>
- Eko, R. and Djokopran, R. (2002). *Konsep manajemen supply chain*. Indonesia: Grasindo Publisher
- ESDH Ceramic Industry Macro Market Research, (2020a). Retrieved from <https://www.serfed.com/upload/ihracat-rakamlari/SERAM%C4%B0K%20SEKT%C3%96R%C3%9C%20MAKRO%20PAZAR%20ARA%C5%9ETIRMASI%20RAPORU-2017-03.pdf>
- ESDH Ceramic Industry Macro Market Research, (2020b). Effects of Covid-19 Outbreak on Construction and Ceramics Industry and Expectations. Retrieved from <http://www.ccst.org.tr/arastirma/61c6d9ae-8b26-466f-82e2-2ab974c71c8b.pdf>
- Ekonomist, (2020). Seramik sektöründe yeni fırsatlar. Retrieved from <https://www.ekonomist.com.tr/kulis/seramik-sektorunde-yeni-firsatlar.html>
- Ferreira, L., Lopes, N., Silva, J., Putnik, G. D., Cruz-Cunha, M. M. and Ávila, P. S. (Eds.). (2018). *Technological Developments in Industry 4.0 for Business Applications*. USA: IGI Global.
- Ginter, P.M., Duncan, W.J., Richardson, W.D. and Swayne, L.E. (1991). Analyzing The Health Care Environment: You Can't Hit What You Can't See. *Health Care Manage Rev*, 16(4), 35-48.
- Global Ceramics Market Size Industry Analysis Report, (2019). Ceramics Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Traditional, Advanced), By Application (Sanitary Ware, Abrasives, Tiles), By End-Use; By Region, And Segment Forecasts, 2019 – 2025. Retrieved from <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/ceramics-market>
- Gunasekaran, A., Patel, C. and McGaughey, R.E. (2004), "A framework for supply chain performance measurement", *International Journal of Production Economics*, Vol. 87 No. 3, pp. 333-347.
- ISGAP, 2020. The Institute for the Study of Global Antisemitism and Policy. Retrieved from <http://www.isgap.gov.tr/seramik/>

- Jacobs, D. G., 'Anatomy of a Supply Chain', *Transportation & Distribution*, June 2003, pp. 60–62.
- Journal of Turkish Ceramics Federation, (2012). Journal of Turkish Ceramic Federation, Volume: 39, March-May 2012. ISSN 1304 – 6578. Retrieved from [https://serfed.com/upload/dergiler/Seramik%20T%C3%BCrkiye%20-%20Sekt%C3%B6rel%20\(39\).pdf](https://serfed.com/upload/dergiler/Seramik%20T%C3%BCrkiye%20-%20Sekt%C3%B6rel%20(39).pdf)
- Kafalı, M.A. (2005, Mayıs). *Seramik Yer ve Duvar Kaplamaları. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. Sektörel Araştırmalar Müdürlüğü*, Ankara, pp. 1-60.
- Khan, S. A. R. and Yu, Z. (2019). *Strategic Supply Chain Management*, EAI/Springer Innovations in Communication and Computing, Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15058-7_2
- KAP (2020a). Company Annual Activity Report for 2017 Retrieved from <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/667224>
- KAP (2020b). Company Annual Activity Report for 2018 Retrieved from <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/746802>
- KAP (2020c). Company Annual Activity Report for 2019 Retrieved from <https://www.kap.org.tr/tr/Bildirim/826545>
- Leskinen, L.A., Leskinen, P., Kurttila, M., Kangas, J. and Kajanus, M., (2006), "Adapting modern strategic decision support tools in the participatory strategy process-a case study of a forest research station", *Forest Policy and Economics*, 8, 267-278.
- Lipton, J.I., Cutler, M., Nigl, F., Cohen, D. and Lipson, H. (2015). Additive manufacturing for the food industry. *Food Science & Technology*, 43, 114 – 123
- Macmillan, H. and Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. New York: Oxford University Press.
- Mescon, M. H., Albert, M. and Khedouri, F. (1997). *Osnovy menedzhmenta [Management]*. Moscow: Delo Publication.
- Ministry of Environment and Urban, (2020). Ceramic Production, Sectoral Application Guide, Facilitating the Application for Determining and Reducing Air Pollution Resulting from Industry Retrieved from https://webdosya.csb.gov.tr/db/sanayihavarehberi/icerikler//23_seram-k-uret-m-20200103075114.pdf
- Ministry of Science, Industry and Technology, (2015). *Ceramic Industry Report*, 2015/1.
- Perdana, Y. R. and Soemardjito, J. (2015). Model Jaringan Rantai Pasok Komoditi Perikanan Dalam Rangka Mendukung Sistem Logistik Ikan Nasional. *Jurnal Transportasi Multimoda*, 13(1), 31-40.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring business excellence*. 1 (2). pp. 12-17.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: *Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Poyraz, M. and Yılmaz, Z. (2018). Seramik Karo Sektöründe Sürdürülebilirlik ve Geri Dönüşüm. *Anadolu Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, 8(1), 256-270.
- Sabah Newspaper, (1998). "Eczacıbaşı İrlanda'da Karo Fabrikası Kuruyor", Sabah Newspaper, 03 Temmuz 1998.
- Serpagli, P. (2020). *Intralogistics: innovative technologies and new management models*. *Ceramic World Rev.* 135. 88-90.
- Sethi, J. (2014) 3D Printing and Its Implications for the Global Logistics Industry. Retrieved from <http://electronicsmaker.com/3d-printing-and-its-implications-for-the-global-logistics-industry>
- Smith, A. (1776). 1776. *The Wealth of Nations*. Oxford: Oxford University Press.
- Sun, C., Xiang, Y., Jiang, S. and Che, Q. (2015), "A supply chain risk evaluation method based on fuzzy TOPSIS", *International Journal of Safety and Security Engineering*, Vol. 5 No. 2, pp. 150-161.
- Swayne, L.E., Duncan, W.J. and Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*. UK: Blackwell Publishing.
- TIMDER, (2020). Trade Association for Sanitary and Building Supplies. Retrieved from <https://www.timder.org.tr/haber/Sektorden-Haberler/Salginin-Durduramadigi-Seramik-Sektorunde-Ihracat-40-Azaldi/1891>
- T.R. Presidency Strategy and Budget Office, 2020. Retrieved from https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/10/10_SeramikCalismaGurubu.pdf
- Tregoe, B. B. and Zimmerman, J. W. (1981). The new strategic manager. *Business*, 31(3), 15-19.
- TUIK, 2020. Turkish Statistical Institute. Retrieved from <https://data.tuik.gov.tr/>
- Turkey Ceramics Federation, (2010). *1990-2009 Turkish Ceramic Industry*, Istanbul.
- Walters, D. and Jones, P. (2001). Value and Value Chains in Healthcare: A Quality Management Perspective. *The TQM Management*, 13 (5), 319-333.

Witcher, B. J. (2020). *Absolute Essentials of Strategic Management*. UK: Routledge.

Worthy, L. H. (1982). *Classification and interpretation of late-nineteenth-and early-twentieth-century ceramics*. In *Archaeology of Urban America*. Cambridge: Academic Press.

Xiao, Y., Chen, J. and Xu, X. (2008) Fresh Product Supply Chain Coordination under CIF Business Model with Long Distance Transportation. *System Engineering Theory and Practice*, Vol 8 Issue 2.

Yasun, B., (2008). *Tozlardan kaynaklanan problemler koruma önleme yöntemleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ankara.

Yunna, W. and Yisheng, Y. (2014). The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 40, 798-805.

Zion Market Research (2018). Retrieved from www.globenewswire.com/news-release/2019/07/16/1883068/0/en/Global-Ceramic-Balls-Market-Will-Reach-USD-809-Million-By-2026-Zion-Market-Research.html

Zou A. and Liu J. (2019) Design of Integrated Logistics Model for Ceramic Enterprises in Liling. In: *Huang G., Chien CF., Dou R. (eds) Proceeding of the 24th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management 2018*. Singapore: Springer
https://doi.org/10.1007/978-981-13-3402-3_50

EVALUATION FOR REBRANDING: THE IMPACT OF LOGO CHANGE ON BRAND ATTITUDE AND BRAND LOYALTY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1384

JMML- V.8-ISS.1-2021(2)-p.17-33

Hsin-Hung Shen¹, Chih-Huang Lin²

¹Feng Chia University, Ph.D. Program in Business, No. 100, Wenhwa Rd., Seatwen, Taichung, Taiwan 40724, R.O.C.
angel.type@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2943-9143

²Feng Chia University, Department of Marketing, No. 100, Wenhwa Rd., Seatwen, Taichung, Taiwan 40724, R.O.C.
linchihh@fcu.edu.tw, ORCID: 0000-0002-4813-154X

Date Received: January 2, 2021

Date Accepted: March 8, 2021



To cite this document

Shen, H.H. and Lin, C.H. (2021). An evaluation for rebranding: the impact of logo change on brand attitude and brand loyalty. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.8(1), p.17-33.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1384>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose - This research investigated on the issue of Logo change in the rebranding strategy. The rebranding strategy plays an important role in the brand's cycle and enhances the competitiveness continuously. Since brand is one of the most important assets of the company, logo is the core visual factor for customer to recognize, memorize and communicate. Meanwhile, logo is often redesigned along with the adjustment of brand strategy to meet consumers' needs. Therefore, logo change is the most direct and speedy method among the brand strategy which is also the key factor to create another peak of the business and sustain the brand life circle.

Methodology - The study employs the experimentation method of quantitative research to explore how logo change influences the consumer behavior. By analyzing four different scenarios, 2 (Logo Appropriateness: high vs. Low) x 2 (Logo Familiarity: high vs. low) and collecting 460 data from college students, the study will also adopt ANOVA to measure the influence of brand attitude and brand loyalty affected by logo change.

Findings- The result of the study indicates that rebranding is a continuously dynamic cycle which proves a positive impact will be influenced by the logo appropriateness towards to brand attitude and brand loyalty. In other words, when customer view the logo design in line with the meaning of brand, the more familiar with the logo the more positive attitude towards the brand loyalty.

Conclusion- Rebranding strategy aims to sustain the life of brand and the important method to create the peak of innovation continually. Furthermore, the logo change is more direct and speedy way to attract customer attention. Therefore, the contribution of the research will not only make up the gap between the logo design and rebranding research but also provide the best reference for brand managers to upgrade the brand strategy.

Keywords: Rebranding, logo change, logo appropriateness, logo familiarity, brand strategy

JEL Codes: M30, M31, M37

1. INTRODUCTION

In recent years, many companies have rebranded themselves by changing their names or logos. As brand managers expect that their brands can be revitalized or "reborn" through a Logo change, it has become the preferred method to rebrand companies.

Muzellec and Lambkin (2006) suggested that rebranding refers to creating a new name, slogan, symbol, design, or a combination of them for an established brand. Research on brand Logos has received little attention, and discussions of Logo design or Logo change have even been ignored by many scholars (Kohli and Suri, 2002; Hem and Iversen, 2004). However, a few scholars have begun to explore the relationship between Logo change and consumers; for example, Pimentel and Heckler (2003) found that consumers generally prefer that a Logo does not change, but can tolerate small changes. Walsh et al. (2010) indicated that consumers with a high level of brand commitment have more negative attitudes towards a Logo change, while consumers with a low level of brand commitment have more positive attitudes towards a brand after a Logo change.

This study starts with rebranding to focus on Logo change issues and confirms the causal relationship between brand attitudes and brand loyalty. Through the discussion of this study, we hope to provide a better decision-making basis and evaluation method reference for brand managers. The specific research objectives are listed, as follows:

- (1) To explore the influence of Logo change on brand attitude and brand loyalty in rebranding.
- (2) To provide a reference for industries to rebrand through Logo change.
- (3) Brand managers can predict the risk of a Logo change, the change of consumers' brand attitude, and brand loyalty through evaluation.
- (4) Brand managers can make brand identification decisions more efficiently through the systematic evaluation method presented in this study.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

In accordance with the research theme and purpose, this study further reviews literature related to Brand Rebranding, Logo Change, Logo Appropriateness, Logo Familiarity, Brand Attitude, and Brand Loyalty, and develops the research hypotheses.

2.1. Rebranding

Rebranding is a normal response to major changes, such as external environment changes and internal structure adjustment, which cannot be avoided by enterprises. Muzellec et al. (2003) argued that rebranding is a series of processes regarding the repositioning, renaming, redesigning, and relaunching of existing brands from the perspective of brand strategy, and obtaining long-lasting brand competitiveness through brand innovation.

Keller (2013) suggested that rebranding is reinforcing and revitalizing the brand, and suggested that brand managers should keep pace with the times and maintain and strengthen the customer-based brand equity. Muzellec et al. (2003) further explained the concept of rebranding, and believed that rebranding is "the practice of re-establishing differentiated name forms in the minds of stakeholders and adopting a unique identity to distinguish them from competitors".

Other concepts similar to rebranding include brand rejuvenation (Lehu, 2004), brand repositioning (Aaker, 2004), brand revitalization (Keller, 1999), brand reinforcement (Keller, 2004 and 1999), and brand rechristening (Kaikati and Kaikati, 2004). At present, the more widely quoted definition in academic circles is the definition put forward by Muzellec and Lambkin (2006), who stated that rebranding is to create a new name, slogan, symbol, design, or a combination of them for an established brand, in order to establish a new image in the minds of internal organizations, external competitors, and stakeholders (Muzellec and Lambkin, 2006). This concept explains the meaning of rebranding from a macro point of view, and emphasizes unique brand identification and the re-establishment of brand image.

Although there are some cognitive differences in the definition of rebranding by many scholars, most of them focus on the organization's brand image, brand recognition, and the re-establishment of the relationship with consumers. Therefore, the meaning of rebranding can be explained from two aspects. One is the external perception of the brand, meaning the brand image; the second is the internal perception of the brand, meaning brand identity. These two perceptions can influence consumers' attitudes towards a brand. Therefore, this study believes that rebranding can be defined as "the process of revising or re-establishing brand image to reflect the change of brand identity".

2.2. Logo Change

Among the plentiful literature regarding the reasons for rebranding, it is worth noting that rebranding is not equal to a Logo change. In other words, rebranding does not necessarily involve brand visual adjustment, thus, a Logo change is just one of the many means of rebranding.

As change is continuous in the internal and external environments of enterprises, organizations must be constantly reshaped to conform to the market situation (Banerjee, 2008). In today's business environment, unstable external environments, challenges from competitors, threats from new brands, changes in consumer habits, and other factors become increasingly important for enterprises or brands to survive in the market. Since the visual expression of a Logo comes from the concentration of brand value, a brand Logo may be affected by the changes of external competitive environment or the adjustment of internal brand strategy.

From a macro point of view, there are many external factors that motivate an enterprise to change its Logo, which can be summed up in three aspects: the changes of economic markets (Kapferer, 2008), the changes of consumer demands (Bolhuis et al., 2018), and adjustments of competition models (Müller et al., 2013).

Pressure from external environments often prompt companies and brands to change their logos. However, Logo changes are more often driven by internal factors, such as business strategy changes (Van Riel and Van Hasselt, 2002), brand image adjustments (Melewar and Akel, 2005), and organizational structure changes (Rosson and Brooks, 2004).

Regardless of internal or external reasons, the market environment is always changing; therefore, the development of a brand can be said to be a dynamic process. Brand managers must occasionally reshape the brand, and constantly readjust its image to meet the changing times and needs of consumers.

2.3. Logo Appropriateness

"Which Logo has the best design?" This is a meaningless question for a brand manager, because if 10 designers are commissioned, 10 "best" logos will be received, and this is the most elusive part of a Logo design. Interestingly, the same design subject (brand) may have different results under different design interpretations. Therefore, the goal is not to find "the best", but determine "which logo has the most appropriate design".

Although the subjectivity of visual aesthetics in Logo designs often confuse brand managers, it is not difficult to assess whether a Logo is appropriate or not. In terms of results, a proper Logo has its basic functions and measurable dimensions that must be fulfilled; for example, Haig and Harper (1997) argued that an ideal Logo should be appropriate, interesting, and unique, in addition to reflecting the expertise and trustworthiness of a company. Hem and Iversen (2004) indicated that a good Logo must be recognizable, meaningful, and affective.

In terms of specific functions, Adams (2008, p.9) suggested that a Logo can help brands differentiate from competition, create a focus internally, provide clear identification, enable the audience to form a personal relationship, create merchandising opportunities, create credibility, bring order to chaos, and communicate a message.

However, the appropriateness of the design aesthetic does not equal the quality of the work (Frascara, 1988). In other words, whether the meaning of the brand is consistent with the form of the Logo requires special attention (Molenaar, 2015). Molenaar (2015) divided Logos into traditional and modern logos, as based on the evaluation of the shape, font, color, and other elements. However, neither of these two types of logos are superior to the other, and the key point is whether the style is consistent with the target recognition set by the brand.

Based on the viewpoints of the above scholars, this study refers to the viewpoints of Doyle and Bottomley (2004) regarding the study of different font appropriateness of brand names, and defines Logo appropriateness as "whether the Logo appropriately represents the brand's inherent value and immediate value". In terms of the assessment of appropriateness, this study refers to the functional and sensory-social aspects applied by Bottomley and Doyle (2006).

2.4. Logo Familiarity

Brand familiarity can provide external clues for consumers to make purchase decisions and is an important factor affecting consumer behavior. Consumers will gradually form brand familiarity through purchasing or using, advertising, recommendations from others, and viewing channels. After accumulating a certain degree of familiarity, consumers will have different degrees of association with the brand, and may start to use the brand they are familiar with. In other words, consumers' familiarity with the brand will be highly correlated with the brand they eventually choose (Haley and Case, 1979). Bettman and Sujan (1987) also believed that consumers would have a stable preference for familiar brands, as they have established experience and association related to the brand. On the contrary, consumers' preference for unfamiliar brands is not obvious because they have not formed an attitude or have a weak attitude towards them (Fazio, 1986). According to the above scholars' conclusions, if consumers can have a series of associations and memories when they see the brand logo, it can greatly improve the chances of them buying the brand, which is also an important reason for brand managers to improve the familiarity of the Logo.

At present, there few studies on Logo familiarity; for example, Chadwick and Walters (2009, p.71) found that a Logo can effectively improve the recognition, familiarity, and appreciation of a brand. Melewar and Saunders (1998) found that the standardization of the visual system of an enterprise is conducive to the improvement of its product and brand familiarity. Kent and Allen (1994) suggested that a brand should make good use of its Logo and color to communicate with consumers, in order to enhance the brand's attention and advantages.

As a Logo that looks familiar is often perceived by consumers more quickly, and has an impact on the quality cognition of the brand or product (Henderson et al., 2003), Logo familiarity can improve the effect of a Logo, benefit the brand more, and have further positive impact (Hem and Iversen, 2004; Van der Lans et al., 2009). In another empirical study, Peterson et al. (2015) proposed that consumers' familiarity with a Logo would have a more positive impact on their cognition of the extent of Logo modification. In other words, the more familiar consumers are with a Logo, the more likely they are to notice the difference in the changed Logo.

2.5. Brand Attitude

Consumers have their subjective preferences or attitudes towards brands, and these attitudes or evaluations will further affect their consumption behaviors. Keller (1993) pointed out that consumers would evaluate the characteristics of various brands on the market before they make a choice, and the positive or negative evaluation of each brand can be called the brand attitude of the decision-makers. Therefore, as consumers' attitude can be used to predict consumers' purchase intention and related behaviors towards a brand, attitude has great impact on the brand, (Chaudhuri, 1999), and affects the overall value of the brand.

"Attitude" was originally a term used in psychology, and refers to an individual's overall evaluation of something (Allport, 1935). In other words, if the concept of attitude is applied to brand strategy, consumers' overall evaluation of a brand can be called brand attitude (Wilkie, 1986). Mitchell and Olson (1981) indicated that consumers' brand attitude towards a brand is their comprehensive evaluation of the various attributes of the brand. Keller, on the other hand, believed that brand attitude is consumers' overall measurement of a brand and the basis of their subsequent behavior towards the brand (Keller, 1993).

In terms of brand attitude, the three-factor model of attitude, which includes cognition, affect, and behavior, as proposed by Rosenberg and Hovland (1960), is widely cited by scholars at present. Lutz et al. (1983) further divided brand attitude into the cognitive level (advertising, brand cognition), affective level (advertising, brand attitude), and behavioral tendency (purchase intention). Assael (1995) divided brand attitude into brand belief, brand evaluation, and purchase intention, and believed that after consumers receive brand stimulation, there will be three different attitude components, which further affect brand attitude. These three attitude components usually influence each other, which means that when one attitude component changes, the other two attitude components usually change as well. Therefore, the purpose of many marketing strategies is to provide some incentives to change an attitude component, and then, indirectly affect consumer behavior.

Molenaar (2015) found that if a brand and Logo have high consistency, the Logo will affect consumers' positive attitude towards the brand, and make them feel that the Logo is appealing, beautiful, pleasant, and appropriate. In other words, if consumers believe that the Logo is appropriate to the meaning of the brand, they will have a more positive attitude towards the brand.

Peterson et al. (2015) discussed the relationship between Logo familiarity and brand attitude, and found that familiarity with the old Logo affected how consumers perceived the new Logo. In other words, the more familiar consumers are with a brand's old Logo, the more likely they will be able to perceive changes to the new Logo. This also shows that familiarity with a Logo helps to enhance consumers' interest in and positive attitude towards the brand.

Therefore, the hypotheses of this study are as follows:

H1a: Logo appropriateness has positive impact on brand attitude, that is, the higher the Logo appropriateness, the better the brand attitude.

H2a: Logo familiarity has positive impact on brand attitude, that is, the higher the Logo familiarity, the better the brand attitude.

2.6. Brand Loyalty

Brand loyalty, which has long been the core concept of brand marketing (Aaker, 1991), is a method to measure whether consumers are loyal to a brand, as the level of brand loyalty represents the possibility of customers purchasing other brands. The more loyal a consumer is to a brand, the less likely he or she is to be swayed by the lure of promotions or product upgrades from competitors. Conversely, consumers with low loyalty tend to purchase other brands.

Brand loyalty has considerable impact on marketing costs (Aaker, 1995). First, the cost of retaining existing customers is much lower than the cost of attracting new customers (Blackwell et al., 2006). Moreover, high loyalty also represents a significant barrier to entry for competitors, since the cost of enticing highly loyal consumers to buy other brands is often highly prohibitive. Fornell and Wernerfelt (1988) found that the cost of developing new customers is about three times that of maintaining current customers. Reichheld and Teal (2001) also found that every 5% increase in customer loyalty can increase the company's profit

rate by 40% to 95%. In addition to proposing that customer loyalty has substantial cash value benefits, Reichheld and Sasser (1990) posited that if "customer retention" increases from 90% to 95%, that is, if 5% of customers are retained for one more year, its annual total profit will increase by 75% on average. It can be seen that loyalty is key to corporate profits and one of the important goals for enterprises to improve. The better a brand can inspire consumer loyalty, the greater its potential for long-term success (Lindstrom, 2005).

At present, only the research of Müller et al. (2013) has explored the relationship between Logo appropriateness and brand loyalty. They argued that Logo appropriateness and Logo familiarity are correlated with brand loyalty after the intermediary of Logo attitude, brand attitude, and brand modernity.

Therefore, the hypotheses are as follows:

H1b: Logo appropriateness has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo appropriateness, the higher the brand loyalty.

H2b: Logo familiarity has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo familiarity, the higher the brand loyalty.

2.7. The Interactive Effect of Logo Appropriateness and Logo Familiarity

There are no discussions regarding the impacts of Logo appropriateness and Logo familiarity on consumers in existing research literature, and the only study that involves this issue is the study of Foroudi et al. (2014). According to their study, Logo design has impact on the brand image after being mediated by familiarity. Since both Logo appropriateness and Logo familiarity are closely related to Logo design, the following hypotheses are proposed in this study:

H3a: The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand attitude.

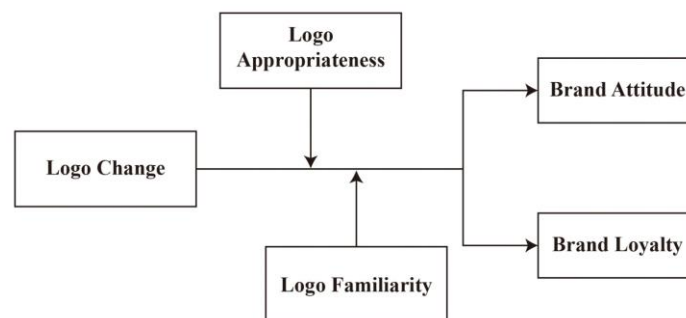
H3b: The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand loyalty.

3. METHODS

3.1. Research Framework

This study takes rebranding as the theme to explore the impact of Logo change on consumers. According to the literature review, it can be concluded that the level of Logo appropriateness and Logo familiarity have positive impact on brand attitude, brand loyalty, and consumers, respectively (H1, H2). It is also expected that these two independent variables will influence each other, and then, the corresponding variables (H3). Based on the above three groups of hypotheses, this study draws the following conceptual framework (Figure 1).

Figure 1: Conceptual Framework



3.2. Research Design

As this study focuses on the discussion of Logo change, the experiment presents both the old and new Logos. Logo evaluation includes 4 groups of experimental situations: Logo appropriateness: high appropriateness vs. low appropriateness; Logo familiarity: high familiarity vs. low familiarity, which are factorial between-subjects design. All logos are presented in the form and color of the official website of the brand, and are tested in a similar size to ensure the consistency of the Logo.

3.3. Research Material

To select a logo that conforms to the definition of design change, and considering the integrity of the data obtained from Logo change, this study selected 120 brand logos that have undergone rebranding and Logo change from the top 100 brands of "Best Global Brands 2018 (<https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018>)", as published by Interbrand, a brand consulting company, and the "Top 100 Most Valuable Global Brand 2019(<http://bit.ly/GlobalDL2019>)", as published by BrandZ, a brand research institution. In addition, 10 designers were invited to help classify the 120 logos into four groups, namely, high appropriateness -- high familiarity, high appropriateness -- low familiarity, low appropriateness -- high familiarity, and low appropriateness -- low familiarity. The experts were asked to pick out the most representative brand logos in each group from the four groups and set the experimental situation, as shown in Table 1.

Table 1: Independent Variable Manipulation-Four Groups of Logo Evaluation

		Logo Familiarity			
		High Familiarity		Low Familiarity	
Logo Appropriateness	High Appropriateness	<p>Apple</p>		<p>IBM</p>	
	Low Appropriateness	<p>HSBC</p>		<p>Caterpillar</p>	
		Questionnaire A		Questionnaire B	
		Questionnaire C		Questionnaire D	

3.4. Operational Definition and Measurement of Research Variables

This study used the experimental design to test the hypotheses and observe the causal relationship between independent variables and dependent variables. The independent variables are Logo appropriateness (high appropriateness vs. low appropriateness), and Logo familiarity (high familiarity vs. low familiarity), and each has two levels, thus, this experiment is a 2x2 two-factor design. The operation definition, manipulation, and measurement of each variable in the experiment are described below.

3.4.1. Logo Appropriateness

According to previous literature, no scholars have studied and defined Logo appropriateness. Therefore, this study referred to the viewpoints of Doyle and Bottomley (2004) regarding different font appropriateness for brand names, and the operation of setting Logo appropriateness is defined as "whether the Logo appropriately represents the brand image".

In terms of the measurement of variables, this study referred to the dimension used in Bottomley and Doyle (2006), and divided Logo appropriateness into two levels: high appropriateness and low appropriateness. Based on this definition, this study developed a two-item measurement set (Table 2), as based on scales proposed by previous scholars, and used a Likert five-point scale for measurement ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). A higher score indicates that the consumer thinks this Logo is more appropriate for the brand.

3.4.2. Logo Familiarity

As no scholars have put forward a clear definition of Logo familiarity in the past, this study referred to the views of Alba and Hutchinson (1987) regarding brand familiarity, and defined Logo familiarity as "the degree of experience accumulated in consumers' memory through contact with a Logo".

In terms of the measurement of variables, this study referred to the dimension used in Campbell and Keller (2003), and divided Logo familiarity into two levels: high familiarity and low familiarity. Based on this definition, this study developed a two-item measurement set (Table 2), as based on scales proposed by previous scholars, and used a Likert five-point scale for measurement ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). A higher score indicates that consumers are more familiar with the Logo.

3.4.3. Brand Attitude

Although different scholars have different definitions of brand attitude, most scholars agree that it is composed of three aspects: cognition, affect, and behavior (Breckler, 1984). Therefore, after referring to the scale proposed by previous scholars, and according to its practicability and validity, this study modified the measurement questions of cost research, which consists of three groups of questions (Table 2). A Likert 5-point scale was used in the measurement ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

3.4.4. Brand Loyalty

Hollis and Farr (1997) believed that the measurement of brand loyalty should include attitudinal loyalty and behavioral loyalty. The so-called behavioral loyalty refers to consumers' belief that a brand can provide some unique value (Oliver, 2014), while behavioral loyalty refers to customers' repeated and consistent purchase behavior for a brand (Chaudhuri and Holbrook, 2001). Based on the above definition and the scales developed by previous scholars, a three-question measurement set (Table 2) was proposed, and a Likert five-point scale was used for measurement ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). After viewing the Logo, participants were asked to answer the questions.

Table 2: Operational Definitions, Measurement Questions, and Reference Sources of Variables

Dimensions	Operational definitions	Measurement questions	References
Logo Appropriateness			
Functional	Whether the Logo appropriately represents the brand image	The new logo is more suitable for [brand name] than the old one.	Doyle and Bottomley, 2004
Sensory-social		In general, the brand image of [brand name] is highly suitable for its logo design.	Bottomley and Doyle, 2006
Logo Familiarity			
Subjective familiarity	The degree of contact with a logo accumulated in the consumer's memory	I'm familiar with both the old and new logos of [brand name].	Hem and Iversen, 2004 Foroudi et al., 2014
Objective familiarity		I know the new logo of [brand name].	Hirschman, 1986
Brand Attitude			
Cognitive	Consumers' overall evaluation of the brand	The new logo makes me feel that the quality of [brand name] is good.	Burton et al., 1998
Affective		The new Logo makes me feel good about buying [brand name] products.	Burton et al., 1998
Behavioral		The new logo makes me feel that choosing [brand name] is a wise decision.	Beatty and Kahle, 1988
Brand Loyalty			
Attitudinal loyalty		The new logo makes me more loyal to [brand name].	Yoo et al., 2000

	Consumers believe that brands can provide some unique value	The new logo makes me more willing to choose [brand name].	Zeithaml et al., 1996
Behavioral loyalty	Consumers' behavior for repeated purchase of the brand	During my next purchase, I will buy the products with [brand name] new logo.	Odin et al., 2001

4. FINDINGS AND DISCUSSIONS

4.1. Sample Structure Analysis

This study has 4 groups of situational questionnaires, which were distributed from May 12, 2020 to June 24, 2020. There were 115 questionnaires for each group, a total of 460 questionnaires were sent out, and 460 were successfully recovered. After removing 20 questionnaires with incomplete answers or too many omissions, a total of 440 samples were included in effective analysis, for an effective sample rate of 95.65%.

Among the subjects, there were 149 males and 291 females, and most were under 20 years old, accounting for 51.8%. Most of them majored in business management or design art, both of which were 182, accounting for 41.4%. The majority subjects had a monthly disposable income of NTD 5,000 to 10,000, accounting for 45.5%.

4.2. Manipulation Test

Before hypothesis testing, reliability and validity analysis and manipulation testing of the questionnaire were carried out to confirm the applicability of the questionnaire, and that the collected data were sufficient to reflect the actual phenomenon.

4.2.1. Reliability

This study used a set of two to three items to measure the opinions of participants with four variables. In order to ensure the consistency of the measured results, Cronbach's α coefficient, which is commonly used in behavioral science, was used as a reliability analysis tool to confirm that each measurement variable was highly reliable and included the same dimension.

According to reliability analysis, Logo Appropriateness $\alpha=.812$, Logo personality $\alpha=.871$, Brand Attitude $\alpha=.859$, Brand Loyalty $\alpha=.701$. The values of Cronbach's α are all greater than 0.7, indicating that the items in each group have high reliability. The reliability of items in each variable group is shown in Table 3.

Table 3: Reliability Analysis Results

Variable	Number of items	Cronbach's Alpha
Logo Appropriateness	2	.812
Logo Familiarity	2	.871
Brand Attitude	3	.859
Brand Loyalty	3	.701

4.2.2. Validity

In order to confirm the accuracy of the assessment tool (questionnaire) and the assessment procedures in the measurement of the research variables, qualitative assessment (content validity) and empirical testing (construct validity) were used for testing.

(1) Content validity

This study used a set of two to three items to measure the opinions of participants with four variables. In terms of validity, the items and dimensions of the questionnaire were designed by referring to previous literature, and were revised based on logical reasoning and expert suggestions. Before the formal questionnaire was sent out, the results of the pre-test questionnaire were used to examine the fitness of the items in each dimension; therefore, the questionnaire has high expert validity and face validity.

(2) Construct validity

As there are ten items and four types in this research, principal component analysis in factor analysis and the varimax method were used to conduct factor analysis on the four designated factors in the empirical test. Analysis results found that the factor loadings of each item were all above .5, and they were all classified into a single factor, which accurately corresponds to the original questionnaire set items, and indicates that all the items in this study had convergent validity and discriminant validity. In addition, after further observation of the factor loadings of the four factors, it was found that the cumulative explanatory variation was 89.448%, which indicates that the meaning represented by each factor could be effectively explained; therefore, the questionnaire in this study has construct validity.

4.3. Hypotheses Testing

The hypotheses to be verified were divided into two parts. The first part included the multivariate analysis and the homogeneity test of variance, which were used to preliminarily confirm whether the main effects and interactions were established, in order to prepare for more detailed analysis.

Then, H1 and H2 were tested to analyze the main effects of each variable (Logo appropriateness and Logo familiarity) on each dependent variable (brand attitude and brand loyalty).

The second part included the verification of H3, which mainly focused on the influence of the interaction between Logo appropriateness and Logo familiarity on the dependent variables.

4.3.1. ANOVA

Multivariate tests indicate whether the variables differ significantly for a linear combination of multiple dependent variables in statistics. In addition, ANOVA has several basic hypotheses that must be met before analysis can be carried out, in order that the results will not be erroneous (Stone and Hollenbeck, 1989). Therefore, the test of homogeneity of variance was carried out first, and then, the multivariate statistical results were analyzed.

(1) Test of Homogeneity of variance

First, Levene's test was used to conduct the Test of Homogeneity of variance to observe the homogeneity of variance of each group.

The results show that the significance of brand attitude was $P=.559$ and brand loyalty was $P=.775$, both of which reach the significant level ($P>0.05$). Therefore, there was no significant difference between the two groups, indicating high homogeneity.

(2) Analysis of main results

The main effect analysis was conducted by using MANOVA: 2 (Logo Appropriateness: high appropriateness vs. low appropriateness) \times 2 (Logo Familiarity: high familiarity vs. low familiarity), and the verification results are shown in Table 3.

Table 4: MANOVA Results

Source	df	Brand Attitude		Brand Loyalty	
		MS	F value	MS	F value
Logo Appropriateness	1	5.991	17.650***	10.897	20.111***
Logo Familiarity	1	1.541	4.540*	3.039	5.609*
Logo Appropriateness*Logo Familiarity	1	1.488	4.383*	8.984	16.582***

Note: * $P<0.05$, ** $P<0.01$, *** $P<0.001$

In terms of brand attitude, Logo Appropriateness ($F=17.650$, $P<0.001$) and Logo Familiarity ($F=4.540$, $P=.034$) have significant difference. In terms of brand loyalty, Logo Appropriateness ($F=20.111$, $P<0.001$) and Logo Familiarity ($F=5.609$, $P=.018$) also have significant difference, which indicates that this data can be analyzed in depth.

(3) The main effect of Logo appropriateness

H1 is used to explore the main effect of Logo appropriateness. As can be seen from the MANOVA results in Table 4, Logo appropriateness has significant differences in brand attitude and brand loyalty ($F_{\text{Brand Attitude}}=17.650$, $P<0.01$; $F_{\text{Brand Loyalty}}=20.111$, $P<0.01$). Table 5 shows the mean and standard deviation of different Logo appropriateness on the two variables.

Table 5: The Mean and Standard Deviation of Different Logo Appropriateness on Two Variables

Logo Appropriateness	N	Brand Attitude		Brand Loyalty	
		Mean	SD	Mean	SD
High appropriateness	220	3.608	.764	3.557	.979
Low appropriateness	220	3.339	.813	3.210	.826

In terms of brand attitude, the mean of high appropriateness was 3.608 ($SD=.764$), which is higher than the mean of low appropriateness at 3.339 ($SD=.813$). Therefore, H1a (Logo appropriateness has positive impact on brand attitude, that is, the higher the Logo appropriateness, the better the brand attitude.) is supported.

In terms of brand loyalty, the mean of high appropriateness was 3.557 ($SD=.979$), which is higher than the mean of low appropriateness at 3.210 ($SD=.826$), which is consistent with H1b (Logo appropriateness has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo appropriateness, the higher the brand loyalty.), thus, H1b is established.

(4) The main effect of Logo familiarity

H2 was used to explore the main effect of Logo familiarity. As can be seen from the MANOVA results in Table 4, Logo familiarity has significant differences in brand attitude and brand loyalty ($F_{\text{Brand Attitude}}=4.540$, $P<0.05$; $F_{\text{Brand Loyalty}}=5.609$, $P<0.05$). Table 6 shows the mean and standard deviation of different Logo familiarity on the two variables.

Table 6: The Mean and Standard Deviation of Different Logo Familiarity on Two Variables

Logo Familiarity	N	Brand Attitude		Brand Loyalty	
		Mean	SD	Mean	SD
High familiarity	220	3.559	.781	3.491	1.004
Low familiarity	220	3.388	.810	3.276	.816

In terms of brand attitude, the mean of high familiarity was 3.559 ($SD=.781$), which is higher than the mean of low familiarity at 3.388 ($SD=.810$), which is consistent with H2a (Logo familiarity has positive impact on the brand attitude, that is, the higher the Logo familiarity, the better the brand attitude.), thus, H2a is established.

In terms of brand loyalty, the mean of high familiarity was 3.491 ($SD=1.004$), which is higher than the mean of low familiarity at 3.276 ($SD=.816$). Therefore, H2b (Logo familiarity has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo familiarity, the higher the brand loyalty.) is supported.

4.3.2. The Interactive Effect of Logo Appropriateness and Logo Familiarity

H3 explores the influence of the interaction between Logo appropriateness and Logo familiarity, and aims to observe the influence of different Logo appropriateness on consumers' familiarity with the Logo. As can be seen from the Table 4, the interaction between Logo appropriateness and Logo familiarity has significant differences in brand attitude and brand loyalty ($F_{\text{Brand Attitude}}=4.383$, $P<0.05$; $F_{\text{Brand Loyalty}}=16.582$, $P<0.001$). The interaction between Logo familiarity and Logo appropriateness on brand attitude can be seen in Figure 2, while their interaction on brand loyalty can be seen in Figure 3. Table 7 shows the means and standard deviations of various combinations of logo appropriateness and logo familiarity on the two dependent variables.

Table 7: Mean and Standard Deviation of Various Combinations of Logo Appropriateness and Logo Familiarity on The Dependent Variables

Logo Appropriateness	Logo Familiarity	N	Brand Attitude		Brand Loyalty	
			Mean	SD	Mean	SD
High appropriateness	High familiarity	110	3.756	.715	3.810	1.083
	Low familiarity	110	3.461	.786	3.303	.788
Low appropriateness	High familiarity	110	3.362	.798	3.173	.806
	Low familiarity	110	3.315	.831	3.249	.847

In terms of brand attitude, when the brand Logo was highly appropriate, the mean of high familiarity was 3.756 (SD=.715), while the mean of low familiarity was 3.461(SD=.786). It can be seen that the mean of high Logo familiarity is significantly higher than that of low Logo familiarity, thus, H3a (The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand attitude.) is supported.

Similarly, in terms of brand loyalty, when the brand Logo was highly appropriate, the mean of high familiarity (M=3.810, SD=1.083) was higher than that of low familiarity (M=3.303, SD=.788) which is consistent with H3b (The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand loyalty.). Therefore, H3b is supported.

Figure 2: The Interaction of Logo Familiarity and Logo Appropriateness in Brand Attitude

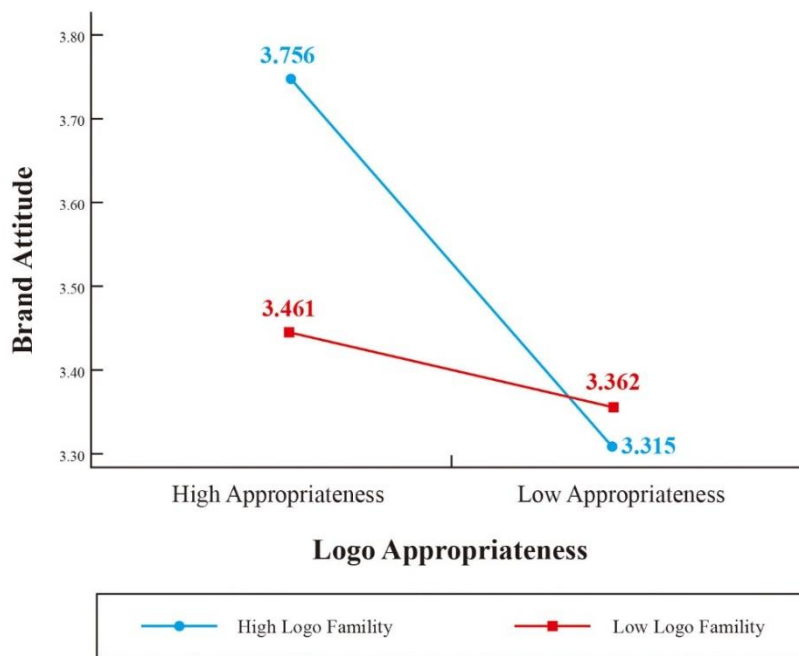
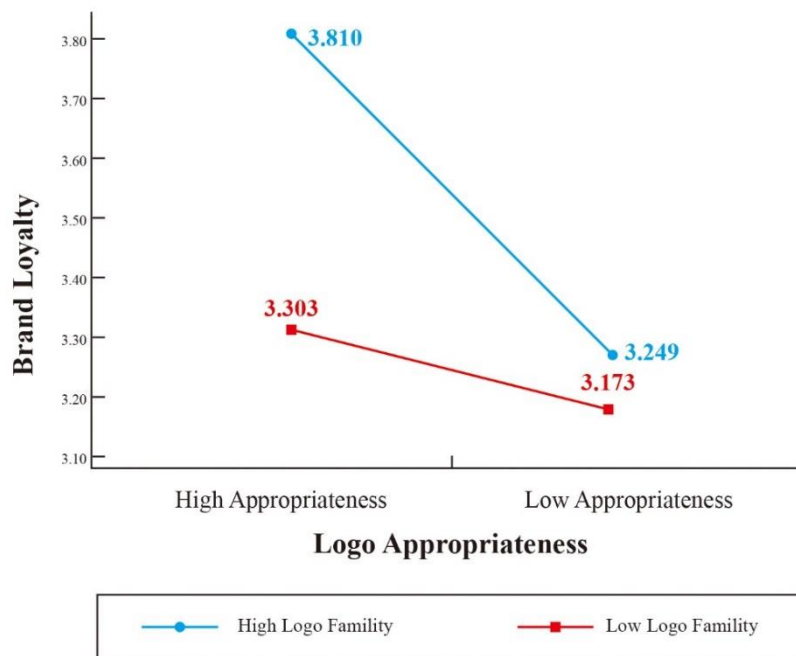


Figure 3: The Interaction of Logo Familiarity and Logo Appropriateness in Brand Loyalty

4.5. Summary of Results

The main purpose of this study was to explore the influence of Logo appropriateness and Logo familiarity on brand attitude and brand loyalty. This section tests and verifies the hypotheses derived in this study through data analysis, and the research results are shown in Table 8.

Table 8: Table of Hypothesis Testing

Hypothesis	Hypothesis content	Results
H1a	Logo appropriateness has positive impact on brand attitude, that is, the higher the Logo appropriateness, the better the brand attitude.	Supported
H1b	Logo appropriateness has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo appropriateness, the higher the brand loyalty.	Supported
H2a	Logo familiarity has positive impact on the brand attitude, that is, the higher the Logo familiarity, the better the brand attitude.	Supported
H2b	Logo familiarity has positive impact on brand loyalty, that is, the higher the Logo familiarity, the higher the brand loyalty.	Supported
H3a	The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand attitude.	Supported
H3b	The higher the Logo appropriateness and familiarity, the better the brand loyalty.	Supported

According to Table 8, all three hypotheses are supported.

4.6. Discussions and Research Findings

Three groups of hypotheses were proposed in this study. The causal relationship between the two independent variables (Logo appropriateness and Logo familiarity) and the two dependent variables (brand attitude and brand loyalty) was investigated through the first and second hypotheses groups. The third group of hypotheses explored the influence of the interaction of two independent variables on the dependent variable. The descriptions are, as follows:

Logo appropriateness has a positive effect on brand attitude and brand loyalty.

The first group of hypotheses discuss the effect of Logo appropriateness on the dependent variables, and the results show that Logo appropriateness has positive impact on both brand attitude (H1a) and brand loyalty (H1b).

Molenaar (2015) found that consumers would have a more positive attitude towards a brand if there is high consistency between the brand and the Logo, which is consistent with the results of this study (H1a). In other words, consumers will have a more positive attitude towards a brand if they think the Logo is appropriate to the brand.

However, the conclusions of another study that discussed Logo appropriateness are not completely consistent with this study. Muller et al. (2013) hypothesized that Logo appropriateness would further influence brand attitude and brand loyalty after being mediated by Logo attitude. Although the research results confirmed that brand attitude has significant impact on brand loyalty, it also found that Logo appropriateness has no significant impact on Logo attitude. While their study did not explain the possible reasons for the insignificant relationship between the two variables, the conclusion of this study may provide a more reasonable explanation, namely, the impact of Logo appropriateness on consumers may be directly reflected in consumers' attitudes towards the brand, without the mediation of Logo attitude.

At present, only Müller et al. (2013) have studied the relationship between logo appropriateness and brand loyalty (H1b). In their research, Logo appropriateness was only related to brand loyalty through Logo attitude, brand attitude, and brand modernity; however, they found that Logo appropriateness was not significantly associated with Logo attitudes. In other words, Logo appropriateness was not strongly associated with brand loyalty in their study, which is contrary to the findings of this study.

While their study offered no further explanation for the insignificant correlation between Logo appropriateness and Logo attitude, this study confirms that Logo appropriateness has a direct cause-and-effect relationship with brand loyalty. This conclusion may provide a more reasonable explanation for their study results.

Although this study only hypothesizes logos with high appropriateness, the research results confirm that when Logo appropriateness is low, brand attitude and brand loyalty will decrease. Such results also represent that consumers' perception of Logo appropriateness is comprehensive and directly affects their consumption behavior.

Logo familiarity has a positive effect on brand attitude and brand loyalty.

The second group of hypotheses focused on the corollary of the effect of Logo familiarity on the dependent variables. The results show that Logo familiarity has positive impact on brand attitude (H2a), which indicates that if consumers are familiar with the brand Logo, they will also have a more positive attitude towards the brand. This result is consistent with the research conclusion of Peterson et al. (2015), which found that familiarity with the old Logo affected how consumers perceived the new Logo and how consumers felt about the brand. That is, the more familiar a consumer is with the brand's past Logo, the more likely he or she will be able to detect changes to the new Logo, and such awareness will help to increase consumers' interest and positive attitude towards brands.

Müller et al. (2013) mentioned that consumers' level of brand loyalty is affected by their familiarity with the Logo, which is similar to the research results obtained in this study (H2b). However, in their research, Logo familiarity did not have direct impact on brand loyalty, meaning brand loyalty is only impacted by the intermediary effects of Logo attitude, brand attitude, and brand modernity. Thus, the conclusions of this study further identify the causal relationship between Logo familiarity and brand loyalty, and extend and supplement the views of Müller et al. (2013).

The interaction between logo appropriateness and logo familiarity has positive impact on brand attitude and brand loyalty.

The third group of hypotheses analyzed the interaction between Logo appropriateness and Logo familiarity, and the results show that the interaction between the two variables has positive effect on brand attitude (H3a) and brand loyalty (H3b).

With the exception of the study by Foroudi et al. (2014), previous studies failed to explore the impact of Logo appropriateness and Logo familiarity on consumers. However, their research mainly discussed the impact of Logo design on brand image, and familiarity was only one of the mediating variables. This study further identified a closer link between Logo design appropriateness and Logo familiarity, which is supported by the statistical results. As the results of this study extend the impact of Logo appropriateness and familiarity on consumers to include brand attitude and brand loyalty, it further extends their research thesis.

5. CONCLUSION

The results show that appropriate Logo design and Logo familiarity can effectively improve consumers' brand attitude and brand loyalty. An important factor in whether a Logo is appropriate, and whether consumers are familiar with it, is the visual presentation of the Logo. In other words, if the Logo design is not appropriate and familiarity is too low, it will probably receive a lot of negative feedback from consumers, which will result in a worse relationship between the brand and consumers.

In addition, the research results show that if a brand Logo has an appropriate design, and it is able to maintain a high degree of familiarity, the desired effect can be achieved, which also demonstrates the importance of Logo design in this issue. Therefore, in order to create the ideal Logo design before implementing a Logo change project, Logo designers must have a deep understanding of the core concept of the brand.

5.1. Managerial Implications

The conclusion of this study confirms that Logo design can affect consumer behavior, such as brand attitude and brand loyalty. Therefore, this study suggests that, when brand managers change their Logo, they should pay more attention to consumers' opinions, and integrate internal opinions. Brand managers should carefully carry out the planning and implementation of a rebranding strategy based on the current situation of the brand's image.

In the implementation of Logo change projects, this study suggests that progress management and evaluations should be carried out in three stages: before, during, and after the change.

Before the change: there is often a gap between the brand manager's definition of the brand core, designer's visual interpretation of the concept, and consumer's interpretation of logo meaning, thus, they should repeatedly review the change options. Before a Logo change, brand managers and Logo designers should conduct an extensive and objective survey on consumers and the market, truly understand the market demand and consumer attitude, and then, define the target strategy of the Logo change according to the core value of the brand.

During the change: Logo designers and brand managers should work closely and pay attention to the link between the original logo's symbolic value and the brand's core statement at all times. Whether the strategy chosen is revolutionary or incremental, the design of the new Logo should focus on symbolic meaning, familiarity, and appropriateness.

After the change: after a Logo change, it is unlikely that the market will immediately have a positive attitude towards the new Logo and brand (Molenaar, 2015). As even Starbucks, Pepsi, and other international brands have encountered many objections in the early stage of a logo change, brand managers should continue to interact and communicate with consumers after the Logo change, track the reaction of consumers and the market, and make real-time strategic adjustments according to market changes. Therefore, keeping abreast of market dynamics and communicating with consumers are important factors for the success of a Logo change.

5.2. Limitations and Future Research

As mentioned in the literature review, "rebranding" is a very important issue in brand management, and a Logo change is only one part of the rebranding strategy. In other words, whether a changed Logo can be successful requires the support of follow-up brand management and marketing activities. Although this study discussed Logo changes, there are still many aspects worthy of further exploration.

First, the logos that met the needs of this study were selected from the world's top 100 famous brands for the experiment, and although this approach has its universality, it ignores the uniqueness of each industry in brand management. Future researchers can refer to the framework of this study and discuss and observe Logo changes according to industry categories, such as food, electronics, and financial industries.

In addition, while there are many factors that affect the visual elements of a logo, such as brand name, symbol, and color, this study did not discuss all the factors. The reason is that the focus of this study was to evaluate the impact of a Logo on consumer behavior in a comprehensive manner, rather than the impact of a single element. However, that does not mean that changes in a single element are not important to consumers. In fact, consumers have unique ideas regarding the use of brand colors, fonts, and symbols, thus, they will "make clear judgments about the image of a firm from the Logo design and have strong opinions about which colors are appropriate for different corporate images" (Hynes, 2009, p. 545). Moreover, many studies have proved that Logo design, font, color, and other elements can affect consumers' attitude towards enterprises, and even corporate

reputation (Foroudi et al., 2014); therefore, it is suggested that future researchers can refer to the conclusions of this study to further discuss the visual elements of a Logo. If they can identify which element or combination of elements has the greatest impact on consumer behavior, they will be able to provide brand managers with more accurate suggestions for Logo changes.

REFERENCES

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: Free Press.
- Aaker, D. A. (1995). *Strategic market management* (4th ed.). New York: Wiley.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18. DOI:10.2307/41166218
- Adams, S. (2008). *Masters of design: Logos and identity: Learn from twenty designers who have changed the logo landscape*. Beverly, MA: Pockport.
- Alba, J. W., and Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of Consumer Expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454. DOI:10.1086/209080
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA: Clark University Press
- Assael, H. (1995). *Consumer behavior and marketing action* (5th ed.). Cincinnati, OH: South-Western.
- Banerjee, S. (2008). Logo Change: Little Image Touch up or Serious Overhaul! Imperatives and Scanning Parameters. *Journal of Marketing & Communication*, 4(1), 59-70.
- Beatty, S. E., and Kahle, L. R. (1988). Alternative hierarchies of the attitude-behavior relationship: The impact of brand commitment and habit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 1-10. DOI:10.1007/bf02723310
- Bettman, J. R., and Sujan, M. (1987). Effects of Framing on Evaluation of Comparable and Noncomparable Alternatives by Expert and Novice Consumers. *Journal of Consumer Research*, 14(2), 141-154. DOI:10.1086/209102
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., and Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior*. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Bolhuis, W., de Jong, M. D., and van den Bosch, A. L. (2018). Corporate rebranding: effects of corporate visual identity changes on employees and consumers. *Journal of marketing communications*, 24(1), 3-16.
- Bottomley, P. A., and Doyle, J. R. (2006). The interactive effects of colors and products on perceptions of brand logo appropriateness. *Marketing Theory*, 6(1), 63-83. DOI:10.1177/1470593106061263
- Breckler, S. J. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1191-1205. DOI:10.1037/0022-3514.47.6.1191
- Burton, S., Lichtenstein, D. R., Netemeyer, R. G., and Garretson, J. A. (1998). A Scale for Measuring Attitude toward Private Label Products and an Examination of its Psychological and Behavioral Correlates. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 293-306. DOI:10.1177/0092070398264003
- Campbell, M., and Keller, K. (2003). Brand Familiarity and Advertising Repetition Effects. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 292-304. DOI:10.1086/376800
- Chadwick, S., and Walters, G. (2009). Sportswear identification, distinctive design and manufacturer logos - issues from the front line. *The Marketing Review*, 9(1), 63-78. DOI:10.1362/146934709x414332
- Chaudhuri, A. (1999). Does Brand Loyalty Mediate Brand Equity Outcomes? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(2), 136-146. DOI:10.1080/10696679.1999.11501835
- Chaudhuri, A., and Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. DOI:10.1509/jmkg.65.2.81.18255
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications*. Los Angeles: SAGE.
- Doyle, J. R., and Bottomley, P. A. (2004). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research*, 57(8), 873-880. DOI:10.1016/s0148-2963(02)00487-3
- Fazio, R. H. (1986). How do attitudes guide behavior? In R. M. Sorrentino and E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (pp. 204-243). New York: Guilford Press.
- Fornell, C., and Wernerfelt, B. (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7(3), 287-298. DOI:10.1287/mksc.7.3.287
- Foroudi, P., Melewar, T., and Gupta, S. (2014). Linking corporate logo, corporate image, and reputation: An examination of consumer perceptions in the financial setting. *Journal of Business Research*, 67(11), 2269-2281. DOI:10.1016/j.jbusres.2014.06.015

- Frascara, J. (1988). Graphic Design: Fine Art or Social Science? *Design Issues*, 5(1), 18-29. DOI:10.2307/1511556
- Ghiselli, E. E., Campbell, J. P., and Zedeck, S. (1981). *Measurement theory for the behavioral sciences*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Haig, W. L., and Harper, L. (1997). *Logo power: How to create effective company logos*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Haley, R. I., and Case, P. B. (1979). Testing Thirteen Attitude Scales for Agreement and Brand Discrimination. *Journal of Marketing*, 43(4), 20-32. DOI:10.1177/002224297904300403
- Hawkins, D. I., Best, R. J., and Coney, K. A. (1998). *Consumer behavior: Building market strategy* (7th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hem, L. E., and Iversen, N. M. (2004). How to Develop a Destination Brand Logo: A Qualitative and Quantitative Approach. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 4(2), 83-106. DOI:10.1080/15022250410003852
- Henderson, P. W., Cote, J. A., Leong, S. M., and Schmitt, B. (2003). Building strong brands in Asia: Selecting the visual components of image to maximize brand strength. *International Journal of Research in Marketing*, 20(4), 297-313. DOI:10.1016/j.ijresmar.2003.03.001
- Hirschman, E. C. (1986). The Effect of Verbal and Pictorial Advertising Stimuli on Aesthetic, Utilitarian and Familiarity Perceptions. *Journal of Advertising*, 15(2), 27-34. DOI:10.1080/00913367.1986.10673002
- Hollis, N., and Farr, A. (1997). What do you want your brand to be when it grows up: Big and strong. *Journal of Advertising research*, 36(6), 23-36.
- Hynes, N. (2009). Colour and meaning in corporate logos: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 16(8), 545-555. DOI:10.1057/bm.2008.5
- Kaikati, J. G., and Kaikati, A. M. (2004). Identity crisis: The dos and don'ts of brand rechristening. *Marketing Management*, 13(1), 45-49.
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. DOI:10.1177/002224299305700101
- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Keller, K. L. (1999). Managing Brands for the Long Run: Brand Reinforcement and Revitalization Strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124. DOI:10.2307/41165999
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Kent, R. J., and Allen, C. T. (1994). Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity. *Journal of Marketing*, 58(3), 97-105. DOI:10.1177/002224299405800307
- Kohli, C., and Suri, R. (2002). Creating effective logos: Insights from theory and practice. *Business Horizons*, 45(3), 58-64. DOI: 10.1016/s0007-6813(02)00203-3
- Lehu, J. (2004). Back to life! Why brands grow old and sometimes die and what managers then do: An exploratory qualitative research put into the French context. *Journal of Marketing Communications*, 10(2), 133-152. DOI:10.1080/13527260410001693811
- Lindstrom, M. (2005). *Brand sense: How to build powerful brands through touch, taste, smell, sight and sound*. London: Kogan Page.
- Lutz, R.J., S.B. MacKenzie, and G.E. Belch (1983), Attitude toward the Ad as a Mediator of Advertising Effectiveness: Determinants and Consequences, *Advances in Consumer Research*, 10, 532-539.
- Melewar, T., and Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(1), 41-57. DOI: 10.1108/13563280510578196
- Melewar, T., and Saunders, J. (1998). Global corporate visual identity systems. *International Marketing Review*, 15(4), 291-308. DOI:10.1108/02651339810227560
- Mitchell, A. A., and Olson, J. C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318-332. DOI:10.2307/3150973
- Molenaar, J. (2015). *Brand logo modifications: Adhering to traditionalism, or pursuing modernity?* (Master's thesis, University of Twente). Retrieved from <http://purl.utwente.nl/essays/67370>
- Müller, B., Kocher, B., and Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66(1), 82-88. DOI: 10.1016/j.jbusres.2011.07.026
- Muzellec, L., and Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. DOI:10.1108/03090560610670007

- Muzellec, L., Doogan, M., and Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding-an exploratory review. *Irish Marketing Review*, 16, 31-40.
- Odin, Y., Odin, N., and Valette-Florence, P. (2001). Conceptual and operational aspects of brand loyalty: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(2), 75-84. DOI:10.1016/s0148-2963(99)00076-4
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. London: Routledge.
- Peterson, M., Alshebil, S., and Bishop, M. (2015). Cognitive and emotional processing of brand logo changes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 745-757. DOI:10.1108/jpbm-03-2015-0823
- Pimentel, R. W., and Heckler, S. E. (2003). Changes in logo designs: Chasing the elusive butterfly curve. *Persuasive imagery: A consumer response perspective*, 105-127.
- Reichheld, F. F., and Teal, T. (2001). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Reichheld, F., and Sasser, E. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-110.
- Rosenberg, M. J., and Hovland, C. I. (1960). Cognitive, affective, and behavioral components of attitudes. In M. J. Rosenberg, C. I. Hovland, W. J. McGuire, R. P. Abelson, and J. W. Brehm (Eds.), *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components* (pp. 1-14). New Haven, CT: Yale University.
- Rosson, P., and Brooks, M. R. (2004). M&As and Corporate Visual Identity: An Exploratory Study. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 181-194. DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540219
- Stone, E. F., and Hollenbeck, J. R. (1989). Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: Empirical evidence and related matters. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 3-10. DOI:10.1037/0021-9010.74.1.3
- Van der Lans, R., Cote, J. A., Cole, C. A., Leong, S. M., Smidts, A., Henderson, P. W., . . . Schmitt, B. H. (2009). Cross-National Logo Evaluation Analysis: An Individual-Level Approach. *Marketing Science*, 28(5), 968-985. DOI:10.1287/mksc.1080.0462
- Van Riel, C.B.M., and van Hasselt, J.J. (2002), Conversion of organizational identity research findings into action, in Soenen, G. and Moingeon, B. (Eds), *Corporate and Organizational Identities* (pp. 156-174). Routledge, London: Waiguny.
- Walsh, M. F., Winterich, K. P., and Mittal, V. (2010). Do logo redesigns help or hurt your brand? The role of brand commitment. *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 76-84. DOI: 10.1108/10610421011033421
- Wilkie, W. L. (1986). *Consumer Behavior*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Yoo, B., Donthu, N., and Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. DOI:10.1177/0092070300282002
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. DOI:10.2307/1251929



BRAND PERCEPTIONS IN BANKING SERVICES AND THE EFFECTS OF SERVICE QUALITY ON PERCEIVED VALUE, CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1385

JMML- V.8-ISS.1-2021(3)-p.34-52

Ferudun Yayman

Beykent University, Graduate School, Beyoglu, Istanbul, Turkey.

ferudun.yayman@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-6347-9376

Date Received: December 27, 2020

Date Accepted: March 9, 2021



To cite this document

Yayman, F. (2021). Brand perceptions in banking services and the effects of service quality on perceived value, customer satisfaction and loyalty. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.8(1), p.34-52.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1385>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose - The aim of this study is to help banks operating in the field of retail banking; To examine the effects of their image as a brand and the quality of the services they provide on customer value and customer satisfaction and loyalty.

Methodology - The research was carried out by analyzing the data compiled with the survey method among 752 retail banking customers in the SPSS program.

Findings - Research results show that brand perception and perceived service quality positively affect the customer perceived value and customer loyalty. However, according to the results obtained regarding perceived value, customer satisfaction and customer loyalty relationship, the mediating role of perceived value in the effect of brand perception and perceived service quality on customer satisfaction was confirmed. In addition, it has been determined that customer satisfaction has a mediating role in the effect of brand perception and perceived service quality on customer loyalty.

Conclusion - The results obtained within the scope of this study; With the theoretical findings revealed by academic researchers about the effects of brand perception and perceived service quality phenomena on customer value and customer loyalty process, bank managers and other practitioners should be informed about the factors that really add value to the customer and increase customer loyalty in order to provide sustainable competitive advantage in their field of activity. It offers very important information.

Keywords: Brand perceptions, perceived service quality, perceived customer value, customer satisfaction, customer loyalty

JEL Codes: M30, M31, M39

BANKACILIK HİZMETLERİNDE MARKA ALGILARI VE HİZMET KALİTESİNİN ALGILANAN DEĞER, MÜŞTERİ TATMİNİ VE BAĞLILIĞINA ETKİLERİ

ÖZET

Amaç- Bu çalışmanın amacı, bireysel bankacılık alanında faaliyet gösteren bankaların; birer marka olarak imajlarının ve sundukları hizmetlerin kalitesinin yarattığı müşteri değeri ile müşteri tatmini ve bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemektir.

Yöntem- Araştırma, 752 bireysel bankacılık müşterisi arasında anket yöntemi ile derlenen verilerin SPSS programında analiz edilmesi ile gerçekleştirilmiştir.

Bulgular- Araştırma sonuçları, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin, müşterinin algıladığı değeri ve müşteri bağlılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bununla birlikte algılanan değer, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı ilişkisine yönelik elde edilen sonuçlara göre ise, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılığıyla doğrulanmıştır. Ayrıca, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde de, müşteri tatmininin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

Sonuç- Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar; akademik alandaki araştırmacılara marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi fenomenlerinin, müşteri değeri ve müşteri bağlılığı sürecindeki etkilerinin ortaya koyduğu teorik bulgular ile banka yöneticileri ve diğer uygulayıcılara kendi faaliyet alanlarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, müşteriye gerçekten değer katan ve müşteri bağlılığını artıran faktörlerin neler olduğunu bilmeleri konusunda oldukça önemli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Marka algıları, algılanan hizmet kalitesi, algılanan müşteri değeri, müşteri tatmini, müşteri bağlılığı

JEL Kodları: M30, M31, M39

1. GİRİŞ

Bankalar bir ülkedeki ekonomik ve sosyal hayatın can damarlarıdır. Günümüzde içinde bankanın olmadığı bir ekonomik faaliyet ve sosyal yaşam düşünmek çok zordur. Bankalar genel ekonomi içerisindeki faaliyetleri ile toplumun ihtiyaç duyduğu üretim ve tüketim zincirinin hemen her noktasında yer alır. Bankalar bu yönleriyle ekonominin anahtar unsuru konumundadır; çünkü güvenilir finansal hizmet sağlayıcıları olarak hem bireyler hem de işletmeler için yaşamsal hizmetler sunarlar.

Bankalar, ekonomik faaliyetleri nedeniyle işletmelerin ve bireylerin ihtiyaç duyduğu fonların sağlanmasında ve ticari hayatın düzenli bir biçimde yürütülmesinde büyük rol oynar. Bankalar bu işlevleri; aracılık yapma, kaydı para yaratma, parasal istikrarın sağlanması ve kaynakların vade değişimi gibi birtakım fonksiyonları yerine getirerek yapar. Bankaların en temel işlevi, aracılık fonksiyonudur. Bankalar, ellerinde fon fazlası olan tasarruf sahipleri ile ekonomik faaliyetlerini yürütmek amacıyla fon ihtiyacı olanlara aracılık eder. Yürüttükleri bu aracılık fonksiyonu ile aynı zamanda genel ekonomideki atıl fonların, finansal kaynağa ihtiyaç duyan işletmelere ya da bireylere akışını sağlayarak faaliyette buldukları ülkenin ekonomik gelişimine ve toplumsal kalkınmasına katkıda bulunurlar. Bankaların bir ticari işletme olarak en önemli özelliği, hizmet fonksiyonlarının olmasıdır. Bankalar ekonomik faaliyetleri çerçevesinde aslında hizmet üretmektedirler. Bunu, başta bankacılık kanunu olmak üzere yasalarla belirlenmiş yetkileri dahilinde yaparlar. Bununla birlikte bankalar, birer ticari işletme olarak aynı zamanda sektörde birbirleriyle de rekabet halindedir. Her bankanın sektörde varlığını sürdürebilmesi, sunduğu ürün ve hizmetlerde fark yaratarak rekabet avantajı ve kar elde etmesine bağlıdır. Bunu da ancak doğru yönetim ve stratejilerle başarabilirler.

Bankaların yönetimi esas itibarıyla üç temele dayanır: Pazarlama, operasyon ve risk yönetimidir. Pazarlama, tüm stratejilerin odak noktası sayılır. Çünkü her ticari işletmede olduğu gibi bankalar için de müşteri, en temel kaynaktır. Bu kaynağın sağlanması, elde tutulması işletmenin karlılığı ve varlığı için gereklidir. Çünkü, müşteri varsa işletme vardır. İşte bu nedenle bankaların geleceği, sahip oldukları müşteri tabanını karlı ve verimli bir biçimde büyütmelerine bağlıdır. Bunu da ancak olumlu marka algısı ve kaliteli hizmet sunumu ile müşteri değeri yaratarak, onların tatmin olmasını ve bankaya bağlı kalmalarını sağlayarak yapabilirler. Bu nedenle çalışmanın amacı, literatürde daha önce çalışması yapılmayan marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi fenomenlerinin her ikisinin birlikte, algılanan değer, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı sürecindeki etkilerini ve sonuçlarını araştırmaktır.

2. TEORİK ÇERÇEVE

Marka, insanların “ayırt edicilik” ve “farklılık” ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan marka ya da markalama zamanla evrimleşmiş de; hep aynı ihtiyacı gidermeye yönelik olarak “ayırt edilmek, farklılık ve farkındalık” işlevi üzerine inşa edilmiştir (Sağlam, 11.02.2019, www.brandingturkiye.com; Erişim Tarihi: 05.05.2020).

Literatürde markanın tanımı konusunda pek çok farklı görüş vardır. Bununla birlikte hemen her uzmanın farklı marka tanımı olsa da, genel olarak marka tanımlarının iki temel yaklaşıma dayandığı görülmektedir: Marka tanımı, bazen amaçlarına bazen de özelliklerine göre yapılmaktadır (Wood, 2000: 664). Bunun nedeni ise paydaş yaklaşımıdır. Bu bağlamda marka, tüketicilerin veya marka sahibinin bakış açısından ya da her ikisini de kapsayan bütünsel bir yaklaşımla tanımlanmaktadır (Wood, 2000: 664). Konuyla ilgili kurum ve kişilerce çok çeşitli marka tanımları yapılmıştır. Örneğin, marka ile ilgili uluslararası alanda kabul edilmiş yasal bir tanım mevcuttur: “Marka, bir ürünün veya hizmetin kaynağını belirleyen ve onu rekabetten ayıran bir işaret veya işaretlerdir” (Kapferer, 2008: 10).

Marka algısı ise, tüketici zihninde oluşan duygusal kodlardır. İnsanlar dünyayı ve çevrelerinde olup biten her şeyi duyuları aracılığıyla algılamaktadır. Algı, bireyin dünyanın anlamlı bir resmini oluşturmak için bilgi girdilerini seçtiği, düzenlediği ve yorumladığı bir süreçtir (Kotler, 1999: 94). Bir diğer ifadeyle algı, duyularımız aracılığıyla aldığımız bilgileri zihinsel süreçlerde işleme, yorumlama ve anlamlandırma sürecidir. Bu süreçte, önceki bilgilere göre karşılaştırma ve muhakeme etme yoluyla konulan bir tanı ve hüküm vardır. Bu hüküm davranışları etkileyen, onlara yön veren özellikler içermektedir (Yüksel, 2014:54). Kişi belli bir ürün ya da hizmet satın alacağı zaman, hafızasında daha önceden kaydedilen bilgilere başvurarak zihninde var olan marka algısına göre (duygusal kısa yollar oluşturarak) kararını verir. Markanın tüketicinin zihninde oluşturduğu algı, onun karar vermesini kolaylaştırır. Çünkü insanlar zihinsel süreçlerinde duygusal kısa yolları kullanmayı tercih ederler (Kahneman, 2017: 26-27).

Dolayısıyla marka algısı, tüketicinin zihninde daha önce yaşadığı bir deneyimle gerçekleşmekte ve bu deneyim, bir tatmin duygusu ile tüketicinin algıladığı değeri artırmaktadır. Bu nedenle de tüketici zihninde o marka ile ilgili bir his oluşmakta ve bu his zihinsel süreçlere kaydedilerek tekrar tekrar başvurulmasını sağlamaktadır. Bu durum, tüketicinin karar süreçlerinde etkili olmaktadır. Marka algısı; marka imajı, işletme imajı, işletme güveni ve çalışan güveni olmak üzere dört bileşenden oluşmaktadır (Brodie vd., 2009:345-355).

Hizmet kalitesi, müşterinin satın aldığı bir hizmetten beklediği ile algıladığını karşılaştırması sonucu oluşur. Müşterinin hizmet süreci boyunca yaşadığı deneyimler onun kalite algısını etkiler. Hizmet sürecinde kalite algısına etki eden unsurlar hizmet kalitesi belirleyicileridir (Parasuraman vd. (1985:47). Hizmet kalitesini belirleyen unsurlar ise; somut unsurlar, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empatidir. Somut unsurlar; fiziksel mekan, donanım (ekipman) ve personelin görünümüdür. Güvenilirlik, söz verilen hizmetin tam ve güvenilir bir şekilde sunulmasıdır. Heveslilik, müşterilere yardım etmekte istekli olunması ve hizmetin hızlı sunulmasıdır. Güvence, çalışanların bilgili ve güvenilir olmalarıdır. Empati, müşterilere kişiselleştirilmiş ilgi gösterilmesidir (Parasuraman vd., 1988:23).

Bir hizmetin algılanan kalitesi, tüketicinin hizmetten beklentileri ile hizmet sürecindeki deneyimleri sonucu oluşan yargısı arasındaki farktır. Eğer tüketicinin deneyimleri, beklentilerini karşılıyor ya da üzerindeyse algılanan kalite yüksektir; karşılamıyorsa düşüktür (Grönroos, 1984:36-44).

Literatürde, algılanan değere iki temel açıdan yaklaşmaktadır. Bunlar “Faydacı Yaklaşım” ve “Davranışsal Yaklaşım”dır. Faydacı yaklaşım, müşterilerin, ürün veya hizmetlerin kullanımından sağladıkları fayda ile bunun karşılığında ödeyecekleri maliyet arasındaki dengeyi esas alarak ürünlere veya hizmetlere değer atfetmektedir. Diğer taraftan ‘Davranışsal yaklaşım’ ise, müşteri ve işletme arasındaki sosyal etkileşimlerin altını çizer ve algılanan değer, müşterinin tüketiminden veya ürün ve hizmetlerin kullanımından esinlenir (Boksberger ve Melsen, 2011: 231).

Faydacı modeller değeri, “genellikle müşterinin aldığı bir şeyin, kendisine sunulan bir teklifin sağladığı çözümün ve müşterinin bu çözümü elde etmek için katlandığı fedakarlıkların bir işlevi olarak tanımlamaktadır (Khalifa, 2004:648) Pazarlama literatüründe, Zeithaml (1988) tarafından yapılan nispeten erken dönem müşteri değeri önerisi, evrensel olarak en geniş tanımlarından biri kabul edilmektedir. Zeithaml (1988: 13) algılanan değeri, “tüketicinin neyin alındığı ve neyin verildiği algısına dayalı olarak bir ürünün faydasına ilişkin genel değerlemesi” olarak ifade eder. Zeithaml’a (1988: 14) göre; değer, fayda bileşenleri, belirgin içsel nitelikleri, dışsal nitelikleri, algılanan kaliteyi ve diğer ilgili yüksek seviyeli soyutlamaları içerir. Buna karşılık, fedakarlık bileşenleri ise, parasal ve parasal olmayan maliyetlerden oluşur.

Diğer bir yaklaşım, algılanan değer, davranışsal perspektifi ise, yapıyı daha kapsamlı bir şekilde ele alır ve onu faydacı fayda ve fedakarlıklardan daha derinlemesine açıklamaya çalışır (Boksberger ve Melsen, 2011: 231). Bu bağlamda, algılanan değer, davranışsal yönüyle ilgili olarak çok boyutlu kavramlaştırma fikrini benimseyen Sheth vd. (1991), bir “tüketim değeri teorisi” önermiştir. Geliştirdikleri teorik modelde, algılanan müşteri değerini “tüketici tercih davranışını etkileyen beş tüketim değeri” olarak tanımlamışlardır. Bunlar; işlevsel değer, sosyal değer, duygusal değer, epistemik değer ve koşullu değerdir (Sheth vd., 1991:159-170). Sheth vd.’ne (1991) göre; bir tüketici kararı, beş tüketim değerinin herhangi biri veya tümünden etkilenebilir. Benzer şekilde Woodruff (1997) da, algılanan değeri “müşterinin kullanım durumlarında müşterinin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran (veya engelleyen) kullanımdan kaynaklanan bu ürün özellikleri, özellik performansları ve kullanımdan kaynaklanan sonuçlar için müşterinin algılanan tercihi ve değerlemesi” olarak tanımlar. Woodruff (1997:141). Kısacası Woodruff, değer, müşterilerin öğrenilmiş algılarından, tercihlerinden ve değerlemelerinden kaynaklandığını vurgular.

Tatmin, tüketicinin bir ürün ya da hizmetle ilgili beklentilerinin o ürün ya da hizmeti kullandıktan sonra algıladığı performans sonuçlarının yarattığı bilişsel duygulardır. Dolayısıyla bir alıcının bir ürün veya hizmeti satın aldıktan sonra elde edeceği tatmin duygusu, o ürün ya da hizmetle ilgili beklentilerine bağlıdır. Eğer ürün/hizmet beklentileri karşılıyorsa tatmine, karşılamıyorsa tatminsizliğe yol açar. Hatta satın alınan ürün ya da hizmetten elde edilen performans beklentilerin üzerindeyse, tatmin düzeyi daha da artar (Yükselen, 2017:26).

Müşteri tatmini, işletmeler açısından uzun vadeli ilişki yaratmak ve faaliyette buldukları sektörde rekabet edebilmeleri için en önemli ve öncelikli konudur. Bu bakımdan müşteri tatmini, hizmet sektöründe yer alan bankaların başarılarında anahtar rol oynamaktadır.

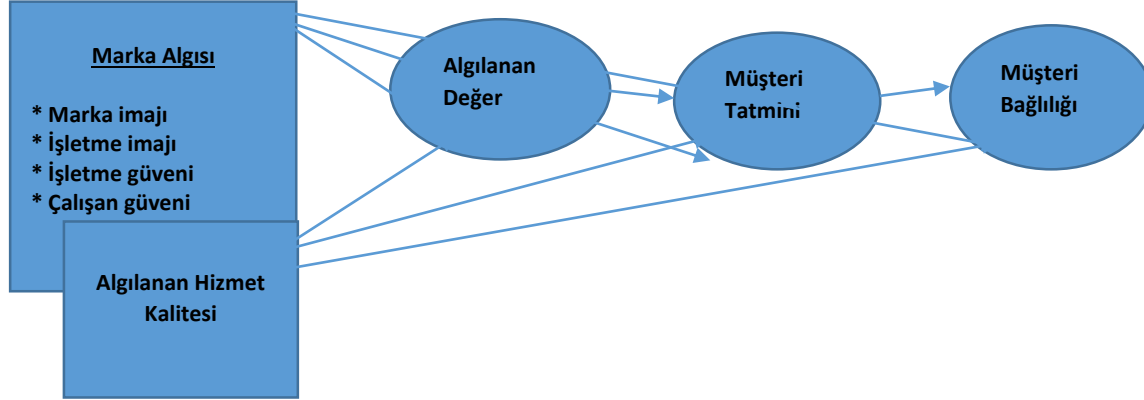
Müşteri bağlılığı, müşterilerin tekrar satın alma davranışlarına en yakın adım olarak tanımlanmaktadır (Minh ve Huu, 2016:104). Bu bakımdan müşteri bağlılığı, bir müşterinin bir hizmet / ürün sağlayıcısıyla sahip olduğu tüm deneyimlerin bir sonucu olarak ifade edilir (Mascerahas vd., 2006:399). Oliver (1999: 34) müşteri bağlılığını “tercih edilen bir ürünü / hizmeti gelecekte tutarlı bir şekilde yeniden satın alma veya yeniden tanıtmaya, böylece durumsal etkilere ve değiştirme davranışına neden olma potansiyeline sahip pazarlama çabalarına rağmen, aynı marka veya aynı marka setinin tekrar tekrar satın alınmasına neden olma konusunda derin bir bağlılık” olarak tanımlamaktadır (Mascerahas vd., 2006:399). Müşteri bağlılığının işletmelerin nihai performansları üzerinde önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır (Hessket vd. (2008:14). <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (Erişim Tarihi: 08.12.2020).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE VERİLERİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların, bir marka olarak imajlarının ve sundukları hizmetlerin kalitesinin, müşteride yarattığı değer algısı ile oluşan müşteri tatmininin yarattığı bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak Şekil 1'deki kavramsal model geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli



Araştırmanın ana kütesini, Tekirdağ ilinde yaşayan 18 yaşından büyük bireysel bankacılık hizmetlerini alan müşteriler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak “anket yöntemi” kullanılmıştır. Kavramsal modelde belirtilen değişkenler ile ilgili literatürde (Brodie vd., 2009; El-Adly, 2018) yer alan soru maddeleri kullanılarak bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırma öncesi, ilgili anket formu 10 kişilik bireysel bankacılık müşterisi üzerinde ön teste tabi tutulmuş olup herhangi bir değişiklik ihtiyacı görülmemiştir. Araştırmaya ilişkin veriler, 752 kişiyle yüz yüze yapılan ve toplam 50 adet sorunun yer aldığı anketlerden elde edilmiştir. Katılımcıların anket sorularını, bireysel bankacılık işlemlerinde en çok kullandıkları bankanın hizmetlerini göz önünde bulundurarak cevaplandırmaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir.

3.2. Araştırma Hipotezleri

3.2.1. Marka Algısının Algılanan Değer, Tatmin ve Müşteri Bağlılığına Etkisi

Araştırmada marka algısının algılanan müşteri değeri – tatmin ve bağlılık süreci üzerindeki etkilerine yönelik araştırma hipotezleri belirlenirken, Brodie vd.’nin (2009:353-354) hizmet perspektifinden markalaşmanın teorik ve pratik olarak daha iyi anlaşılmasına yönelik müşterilerin marka algılarının müşteri değeri-sadakat sürecini nasıl etkilediği ile ilgili yaptıkları çalışma sonuçlarından yararlanılmıştır. Bu çalışmada “marka algısı” kavramı, aynı zamanda marka imajı, işletme imajı, işletme ve çalışan güveni kavramlarını içermektedir. Dolayısıyla, marka algısını oluşturan bu unsurlar, markanın tüm yönlerinin müşterilerin değer algıları üzerindeki etkileri hakkında bize fikir vermekte ve teorik çerçevenin kullanımını desteklemek için deneysel kanıtlar sunduğunu göstermektedir. Bu çerçevede hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi, müşterinin algıladığı değeri olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Marka algısının müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılık rolü vardır.

H3: Marka algısının müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer kolaylaştırıcı etkisi vardır.

H4: Marka algısının müşteri bağlılığına etkisinde, müşteri tatmininin aracılık rolü vardır.

3.2.2. Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değer, Tatmin ve Müşteri Bağlılığına Etkisi

Bir hizmetin algılanan kalitesi, tüketicinin hizmetten beklentileri ile hizmet sürecindeki deneyimleri sonucu oluşan yargısı arasındaki farktır. Eğer tüketicinin deneyimleri, beklentilerini karşılıyor ya da üzerindeyse algılanan kalite yüksektir; karşılamıyorsa düşüktür (Grönroos, 1984:36-44). Dolayısıyla, hizmet kalitesi, müşterinin satın aldığı bir hizmetten beklediği ile algıladığını karşılaştırması sonucu oluşur. Müşterinin hizmet süreci boyunca yaşadığı deneyimler onun kalite algısını etkiler. Hizmet sürecinde

kalite algısına etki eden unsurlar ise hizmet kalitesinin belirleyicileridir. Parasuraman vd. (1988) hizmet kalitesinin ölçümüyle ilgili yaptıkları (SERVQUAL) çalışmada hizmet kalitesi unsurlarını; somut unsurlar, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve empati olmak üzere beş boyutta toplamışlardır (Parasuraman vd., 1988:23). Somut unsurlar; fiziksel mekan, donanım (ekipman) ve personelin görünümüdür. Güvenilirlik, söz verilen hizmetin tam ve güvenilir bir şekilde sunulmasıdır. Heveslilik, müşterilere yardım etmekte istekli olunması ve hizmetin hızlı sunulmasıdır. Güvence, çalışanların bilgili ve güvenilir olmalarıdır. Empati, müşterilere kişiselleştirilmiş ilgi gösterilmesidir (Parasuraman vd., 1988:23).

Müşteri bağlılığına yol açan faktörler, esas olarak ya müşterilerin hizmet kalitesi ve müşteri tatmini gibi hizmete ilişkin sonraki algılarından kaynaklanan değerlendirmeleri ya da güven ve bağlılık gibi tekrarlanan hizmet işlemlerinin ilişki sonuçları kategorisine girenlerdir (Rai ve Medha, 2013:152). Bu nedenle hizmet kalitesi, müşteriler için büyük önem taşımaktadır. Çünkü müşteriler, hizmeti, hizmet personelinin niteliklerine ve bir hizmet işletmesinin özelliklerine göre algılar. Hizmet personelinin müşteri odaklı özellikleri, hizmet sağlayıcıların yumuşak kalite özelliklerini yansıtan güvenilirlik, duyarlılık, güvence ve empatidir (Zeithaml ve Bitner, 2000). Bu niteliklere dayalı olarak müşteriler ve çalışanlar arasındaki olumlu kişilerarası etkileşimler müşteri memnuniyetini artırabilir (Hartline vd., 2000; Parasuraman vd., 1985). Güvenilirlik, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına tutarlı bir şekilde yanıt vermesine ve son teslim tarihlerini karşılamasına yardımcı olur. Hızlı yanıt verme ve güvenceye sahip çalışanlar, şirketin ürünleri, hizmetleri ve müşterilerin ihtiyaçları hakkında daha fazla bilgiye sahiptir. Empati, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim sürecini iyileştirmeye yardımcı olur (Lenka vd., 2009:48-49).

Hindistan ticari bankalarının hizmet kalitesinin, müşteri bağlılığını teşvik eden müşteri tatminini artırıp artırmadığını inceleyen Lenka vd. (2009), hizmet kalitesinin insani, teknik ve somut yönlerinin iyileştirilmesinin müşteri tatminini artırdığını ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada, hizmet kalitesinin insani yönlerinin, teknik ve somut yönlerle kıyasla müşteri tatminini daha güçlü bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Bu nedenle, fiziksel çevrenin müşterinin hizmet kalitesi algısı üzerinde olumlu etkisinin olabileceği ve buna göre banka hizmetlerinin insani, teknik ve somut yönlerinin daha iyi olması, müşterilerin tatmin düzeyini artıracak öneme sahiptir (Lenka vd., 2009:59). Lenka vd.'ne (2009) göre, hizmet kalitesi, hizmetlerin yönetsel sunumu iken, tatmin ise, müşterilerin bu hizmetlerle ilgili deneyimleridir. Dolayısıyla iyileştirilmiş hizmet kalitesi, daha fazla müşteri tatmini ve bağlılığı ile sonuçlanmaktadır (Lenka vd., 2009:50). Hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı sürecine yönelik olarak Kheng vd. (2010) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, Malezya bankalarında sunulan bankacılık hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerine etkisi incelenerek, hizmet kalitesi boyutları (somut, güvenilirlik, duyarlılık, empati ve güvence) ile müşteri bağlılığı arasındaki ilişkilerde müşteri tatmininin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur (Kheng vd.,2010:62).

Minh ve Huu (2016:110) da, bireysel bankacılık müşterileri arasında yaptıkları bir çalışmada, hizmet kalitesinin müşteri tatmininin; müşteri tatmininin de müşteri bağlılığının bir öncülü olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve müşteri tatmininin, hizmet kalitesi ile müşteri bağlılığı arasında kısmen aracılık ettiğini de doğrulamışlardır. Farklı bir çalışmada, Caruana (2002:821), müşteri tatmininin aracılık rolünü üstlenerek hizmet kalitesinin bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Bireysel bankacılık müşterileri arasında yapılan çalışmada elde edilen sonuçlar, müşteri tatmini yoluyla hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerine aracı bir rol oynadığı iddiasına destek sağlayarak katkıda bulunmuştur. Araştırmada ayrıca, hizmet kalitesinin müşteri tatmini için önemli bir girdi olduğu görülmüştür. Benzer bir biçimde, Mosahab vd. (2010:72) de, hizmet kalitesinin müşteri tatmini yoluyla hem doğrudan hem de dolaylı olarak müşteri bağlılığı üzerinde etkisi olduğunu bulmuştur. Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışmada ise, Rai ve Medha (2013:153) hayat sigortası müşterileri üzerine yaptıkları bir çalışmada, müşteri bağlılığı açısından hizmet kalitesinin birinci derecede önemli faktör olduğunu bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada, internet bankacılığı hizmet kalitesi, e-müşteri memnuniyeti ve e-müşteri sadakati arasındaki ilişkinin önemli olduğu ortaya konmuştur (Amin, 2016:280). Velosa vd. (2018:497) de, Portekiz perakende sektöründe yaptıkları bir çalışmada, hizmet kalitesinin müşteri tatmininin ana belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca müşteri tatmini ve hizmet kalitesinin müşteri bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer biçimde Al-Tit'in (2015:129) yaptığı bir çalışmada, hizmet kalitesinin müşteri tatmini ve müşteriyi elde tutma üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu; ayrıca, müşteri tatmininin hizmet kalitesi ile müşteriyi elde tutma arasındaki ilişkiye aracı olduğu doğrulanmıştır. Yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçlar, hizmet karşılaşmasının, müşterilerin tatmin ve bağlılığında önemli rol oynadığını göstermektedir (Arora ve Narula, 2018:33). Araştırmaların çoğu, kaliteli hizmet veren bir işletmenin kesinlikle memnun müşterilere sahip olacağını ve dolayısıyla memnun müşterilerin de bağlı olacağını göstermektedir.

Bununla birlikte, algılanan hizmet kalitesinin algılanan müşteri değerine etkisinde; Cronin vd.'nin (1997:383-384) yaptığı bir çalışmada, algılanan hizmet kalitesinin algılanan müşteri değerini olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir. Cretu ve Brodie (2007: 236) de yaptıkları çalışmada algılanan hizmet kalitesinin algılanan müşteri değerini pozitif yönde etkilediğini bulmuşlardır. Benzer şekilde, Parasuraman ve Grewal (2000: 168-174) da, hizmet kalitesinin, algılanan müşteri değerini artırdığını söylemişlerdir. Bir başka çalışmada, Sweeney vd. (1999:99), perakende hizmet kalitesinin, tüketici değer algılarının yaratılmasında

önemli bir rol oynadığını bulmuşlardır. Benzer şekilde, Sweeney ve Soutar (2001:203-220), müşterinin algılanan değerini ölçmek için PERVAL olarak adlandırdıkları fonksiyonel değer (fiyat ve kalite) ile sosyal ve duygusal değerden oluşan dört boyutlu ölçek çalışmalarında, hizmet kalitesinin algılanan değer oluşmasında önemli rolünün olduğunu iddia etmektedirler. Literatürde yer alan bu değerlemeler ışığında aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H5: Algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılık rolü vardır.

H6: Algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer kolaylaştırıcı etkisi vardır.

H7: Algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde, müşteri tatmininin aracılık rolü vardır.

H8: Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi, müşteri bağlılığını olumlu yönde etkiler.

3.2.3. Algılanan Değer, Müşteri Tatmini ve Müşteri Bağlılığı İlişkisi

Finansal hizmetler pazarı ya da daha spesifik olarak bankacılık sektöründe algılanan değer, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkiler, yarattıkları sonuçlar itibarıyla sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. Algılanan değer, tüketicinin neyin alındığı ve neyin verildiğine ilişkin algılarına dayalı olarak bir ürünün faydasına ilişkin genel değerlemesidir (Zeithaml, 1988:14). Bu algılar tipik olarak müşterinin aldığı (örneğin kalite, faydalar, değer) ile bir ürünü almak ve kullanmak için vazgeçtikleri (örneğin fiyat, fedakarlıklar) arasında bir değiş tokuşu içerir (Woodruff, 1997:141). Müşteri tatmini genel olarak, bir ürünle ilgili bir veya daha fazla kullanım deneyiminin değerlendirilmesine yanıt olarak müşterinin duygularıdır (Woodruff, 1997: 143). Müşteri bağlılığı ise, bir müşterinin bir hizmet / ürün sağlayıcısıyla sahip olduğu tüm deneyimlerin bir sonucu olarak ifade edilir (Masceranhas vd., 2006:399).

Algılanan değer kavramı, müşteri tatmini ile güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Her iki kavram da ürünler hakkındaki değerleyici yargıları tanımlar ve her ikisi de kullanım durumuna özel önem verir (Woodruff, 1997: 143). Bu bağlamda Woodruff (1997), algılanan değer, tüketicilerin sağlayıcılarıyla ilişkisel alışveriş ilişkisi bilişsel algısını temsil ettiğini ve tatminin, tüketiciler tarafından algılanan değerden türetilen genel duyguyu yansıttığını ileri sürmektedir (Roig vd., 2009:777). Tatminin genellikle tüketicinin algıladığı değer tarafından belirlendiği düşünülmektedir. Bununla birlikte tatmin, çoğu kez bağlılığın önemli bir belirleyicisi olarak görülmüştür (Dick ve Basu, 1994:104). Yalnız bu konuda ampirik kanıtlar biraz karışıktır. Çünkü bazı araştırmalar müşteri tatmini ve bağlılığı arasında güçlü bir bağlantı sağlayamamaktadır (örneğin, Khatibi vd., 2002; Stoel vd, 2004). Bazıları da, tatmin - bağlılık ilişkisinin dolaylı ve karmaşık olduğunu belirtmektedir (örneğin, Anderson ve Mittal, 2000; Magi, 2003). Ancak karışık bir takım bulgulara rağmen, müşterilerin bağlılığını kazanmada tatminin öncül rol oynadığı birçok çalışma da yer almaktadır (Bloemer vd., 1999; Cronin vd., 2000; Eggert ve Ulaga, 2002; Hellier vd., 2003 ; Hennig vd., 2002; Host ve Knie-Andersen, 2004; Oliver, 1999; Yang ve Peterson, 2004'den Akt. Roig vd., 2009:778). Bu çalışmaların yanında ayrıca, Patterson ve Spreng (1997:429), Yang ve Peterson (2004:814) ve Roig vd. (2009:783) tarafından, algılanan değer tatmin yoluyla bağlılık üzerinde dolaylı bir etkiye ve aynı zamanda bağlılık üzerinde de doğrudan bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çinli mobil iletişim şirketinde yaptıkları araştırmada, Lai vd. (2009:985) de algılanan değer ve müşteri tatmininin, müşteri bağlılığının doğrudan belirleyicileri olduğunu bulmuşlardır (Lai vd., 2009: 985).

Bu çerçevede söz konusu değişkenlerin ilişkileri, aracılık rolleri ve modeldeki konumlarının cevaplayıcıların demografik özelliklerine göre farklılıkları değerlendirilerek üzere aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H9: Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisi, yaş gruplarına göre farklıdır.

H10: Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisi, cinsiyete göre farklıdır.

H11: Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisi, öğrenim durumuna göre farklıdır.

H12: Algılanan değer müşteri tatminine etkisi, yaş gruplarına göre farklıdır.

H13: Algılanan değer müşteri tatminine etkisi, cinsiyete göre farklıdır.

H14: Algılanan değer müşteri tatminine etkisi, öğrenim durumuna göre farklıdır.

H15: Müşteri tatmininin müşteri bağlılığına etkisi, yaş gruplarına göre farklıdır.

H16: Müşteri tatmininin müşteri bağlılığına etkisi, cinsiyete göre farklıdır.

H17: Müşteri tatmininin müşteri bağlılığına etkisi, öğrenim durumuna göre farklıdır.

3.2.4. Cevaplayıcılara İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Verilerin elde edildiği ankete cevap veren katılımcılar, demografik özellikleri itibarıyla yaş, cinsiyet ve öğrenim durumlarına göre gruplandırılmış olup, dağılımlar aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Tablo 1’de görüleceği üzere, anketi cevaplayanların yarısını 18-30 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Cinsiyete göre dağılımda erkek cevaplayıcıların kadınlara göre daha fazla olduğu, öğrenim durumuna bakıldığında ise, cevap verenlerin çoğunluğunun (yaklaşık yüzde 70) üniversite ve üstü öğrenime sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 1: Cevaplayıcıların Demografik Dağılımı

Yaş Grubu	n	%
18-30	376	50
31-40	184	24,5
41-50	119	15,8
51 ve üstü	73	9,7
Cinsiyet		
Kadın	338	44,9
Erkek	414	55,1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	47	6,3
Lise	184	24,5
Üniversite ve üstü	521	69,3
Toplam	752	100

3.2.5. Değişkenlere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Marka algısı değişkenini oluşturan ölçek, dört farklı kavram ve on yedi soru maddesinden oluşmaktadır. Veri setinin bu dört alt değişkene dağılıp dağılmadığına ilişkin olarak faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,944, Bartlett’s Testini veren Ki-Kare değeri 7105,929 olup, %1 önem derecesinde veri setinin analiz için yeterli olduğu, örnek büyüklüğünün de uygun olduğu görülmüştür. Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax rotasyonu ile veri setinin dört faktöre dağılımı yapılmış olup, rotasyona tabi tutulan matris Tablo 2’de gösterilmiştir. Faktör yükleri 0,50’nin altında olan iki soru maddesi FG3 ve FG4 değerlendirme dışında tutulmuş olup ölçek dört faktör ve 15 soru maddesi ile somutlaşmıştır.

Tablo 2: Marka Algısı Değişkenine İlişkin Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Matrisi

	F1	F2	F3	F4
M1			0.831	
M2			0.720	
M3			0.729	
M4			0.568	
F11		0.661		
F12		0.534		
F13		0.783		
F14		0.731		
F15		0.504		
FG1				0.789
FG2				0.643
CG1	0.762			
CG2	0.771			

CG3	0.751			
CG4	0.742			

MI: Marka imajı FI: Firma İmajı FG: Firma Güveni CG: Çalışan Güveni

Algılanan hizmet kalitesi değişkenini oluşturan ölçek, beş farklı kavram ve yirmi iki soru maddesinden oluşmaktadır. Veri setinin bu beş alt değişkene dağılıp dağılmadığına ilişkin olarak faktör analizi yapılmıştır. KMO değeri 0,953, Bartlett's Testini veren Ki-Kare değeri 10125,734 olup, %1 önem derecesinde veri setinin analiz için yeterli olduğu, örnek büyüklüğünün de uygun olduğu görülmüştür. Asal Bileşenler Yöntemi ve Varimax rotasyonu ile veri setinin beş faktöre dağılımı yapılmış olup, rotasyona tabi tutulan matris Tablo 3'de gösterilmiştir. Faktör yükleri 0,50'nin altında olan iki soru maddesi AGU1 ve AEM3 değerlendirme dışında tutulmuş olup ölçek beş faktör ve 20 soru maddesi ile somutlaşmıştır.

Tablo 3: Algılanan Hizmet Kalitesi Değişkenine İlişkin Rotasyona Tabi Tutulmuş Faktör Matrisi

	F1	F2	F3	F4	F5
AFV1		,762			
AFV2		,779			
AFV3		,678			
AFV4		,699			
AGU2	,665				
AGU3	,759				
AGU4	,749				
AGU5	,689				
AH1	,690				
AH2	,570				
AH3			,579		
AH4			,691		
AEM1			,718		
AEM2			,705		
AEM4					,717
AEM5					,773
AGN1				,667	
AGN2				,659	
AGN3				,784	
AGN4				,704	

Modelde yer alan değişkenlerin güvenilirlik analizleri Cronbach's Alpha ile yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tabloda görüldüğü gibi, tüm değişkenlerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Model Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Marka Algısı	15	0,924
*Marka İmajı	4	0,853
*Firma imajı	5	0,847
*Firma Güveni	2	0,715
*Çalışana güven	4	0,845
Algılanan Hiz. Kalitesi	20	0,940
*Fiziksel varlıklar	4	0,806

*Güvenilirlik	6	0,895
*Heveslilik	4	0,863
*Empati	2	0,753
*Güven	4	0,854
Algılanan Değer	2	0,868
Müşteri Tatmini	3	0,782
Müşteri Bağlılığı	3	0,898

3.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

3.3.1. Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisinin Analizi Sonuçları

Dört bileşenden oluşan “Marka Algısı” ile beş bileşenden oluşan “Algılanan Hizmet Kalitesi” değişkenlerinin Algılanan Değere etkisi, çoklu regresyon analizi ile yapılmıştır. İlk aşamada marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi, bileşenlerinin toplamı olarak analize alınmıştır. Tablo 6’ya göre model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Tablo 5’e göre Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Algılanan Değer arasındaki korelasyon katsayısı $R=0,336$ olup, ilişkinin zayıf olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim iki değişken Algılanan Değerin yüzde 11,1’ini açıklamaktadır. Modelin katsayıları ve eşdoğrusallık değerleri Tablo 7’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ancak, marka algısının algılanan değere etkisinin %5,8 önem derecesinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Model İstatistikleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,336	,113	,111	1,504

Tablo 6: Marka Algısı İle Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Modeli ANOVA Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	215,598	2	107,799	47,662	,000
Artık	1694,056	749	2,262		
Toplam	1909,654	751			

Tablo 7: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	,578	,329		1,758	,079		
MA	,234	,123	,099	1,899	,058	,435	2,298
AHK	,605	,124	,255	4,890	,000	,435	2,298

MA: Marka Algısı; **AHK:** Algılanan Hizmet Kalitesi

Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi bileşenleri ile birlikte çoklu regresyon analizine alındığında elde edilen sonuçlar, Tablo 8, 9 ve 10’da gösterilmiştir. Tablo 9’a göre dokuz bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini gösteren model anlamlı çıkmış olup, Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesine ilişkin toplam dokuz alt bileşen ile Algılanan Değer arasındaki korelasyon katsayısı Tablo 8’de görüldüğü üzere 0,366 çıkmıştır. Regresyon modeli katsayılarının yer aldığı Tablo 10’a göre Marka Algısı bileşenlerinden; “Marka İmajı” yüzde 5; Algılanan Hizmet Kalitesi bileşenlerinden “güvenilirlik” ve “güven” %1 önem derecesinde bu etkide rol oynamışlardır.

Tablo 8: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi Bileşenlerinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Model İstatistikleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,366	,134	,123	1,493

Tablo 9. Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi Bileşenlerinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Model ANOVA Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ort.	F	p
Regresyon	255,699	9	28,411	12,746	,000
Artık	1653,955	742	2,229		
Toplam	1909,654	751			

Tablo 10: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi Bileşenlerinin Algılanan Değere Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	,716	,357		2,006	,045		
MI	,231	,096	,125	2,399	,017	,428	2,334
FI	,016	,109	,008	,149	,881	,382	2,615
FG	-,126	,100	-,064	-1,258	,209	,458	2,184
CG	,064	,112	,030	,569	,570	,432	2,314
AFV	-,092	,098	-,041	-,938	,349	,597	1,674
AGU	,330	,127	,158	2,602	,009	,318	3,140
AH	-,097	,111	-,052	-,873	,383	,334	2,996
AEM	,084	,072	,054	1,169	,243	,542	1,844
AGN	,397	,108	,193	3,658	,000	,420	2,379

MI: Marka İmajı, FI: Firma İmajı, FG: Firma Güveni, CG: Çalışan Güveni, AFV: Algılanan Fiziksel Varlıklar, AGU: Algılanan Güvenilirlik, AH: Algılanan Heveslilik, AEM: Algılanan Empati, AGN: Algılanan Güven

3.3.2. Marka Algısının Müşteri Tatminine Etkisinde Algılanan Değerin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Algılanan değer, marka algısının müşteri tatminine etkisinde aracılık rolünün etkisi, iki yöntemle test edilmiştir. B-K yöntemine göre aracılık testi için gerekli koşulları gösteren Tablo 11'deki ilk üç denklem anlamlı çıktığından, son denklemi veren tablo değerine bakıldığında, marka algısının müşteri tatminine etkisini gösteren regresyon katsayısının 0,903'ten 0,791'e düştüğü görülmüştür.

Tablo 11: Marka Algısının Müşteri Tatminine Etkisinde Algılanan Değerin Aracılık Rolünün Testine İlişkin Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	p	Marka Algısı Regresyon Katsayısı	p
Marka Algısı	Müşteri Tatmini	716,393	0,000	0,903	0,000
Marka Algısı	Algılanan Değer	350,357	0,000	0,726	0,000
Algılanan Değer	Müşteri Tatmini	248,383	0,000		
Marka Algısı, Algılanan Değer	Müşteri Tatmini	381,342	0,000	0,791	0,000

B-K (Baron – Kenny) yönteminde algılanan değer kısmi aracılık etkisi ortaya çıkmış olmakla birlikte, ayrıca doğrulama amaçlı yapılan Hayes Testi, p değeri için bir aralık vermekte ve bu aralıkta 0 değerinin bulunmaması gerekir. Hayes testinin sonuçlarına göre çıkan değer aralığı 0,0079 – 0,1843 olup koşul sağlanmaktadır. Buna göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

3.3.3. Marka Algısının Müşteri Tatminine Etkisinde, Algılanan Değerin Kolaylaştırıcılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Algılanan değerın marka algısının müşteri tatminine etkisinde kolaylaştırıcılık rolünü ortaya koymak üzere, marka algısı ve algılanan değerın birlikte etkisini ifade eden iki değerın çarpımı ile bir değişken (MAAD) elde edilmiştir. Tablo 12'deki sonuçlara göre; marka algısının algılanan değerle bileşimini gösteren MAAD değişkeni anlamlı çıktığından algılanan değerın, marka algısının müşteri tatminine etkisini kolaylaştırıcı role sahip olduğu görülmektedir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12: Marka Algısının Müşteri Tatminine Etkisinde Algılanan Değerin Kolaylaştırıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Modeli

Model	Katsayılar		Standardize	t	p	Eş Doğrusallık	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1							
Sabit	0,781	0,145		5,403	0,000		
MA	0,669	0,060	0,518	11,170	0,000	0,308	3,244
MAAD	0,039	0,008	0,217	4,686	0,000	0,308	3,244

3.3.4. Marka Algısının Müşteri Bağlılığına Etkisinde, Müşteri Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Müşteri tatmininin, marka algısının müşteri bağlılığına etkisinde B-K Yöntemine göre aracılık rolünün koşullarını gösteren Tablo 13'deki ilk üç denklem anlamlı çıktığından, son denklemi veren tablo değerine bakıldığında, marka algısının müşteri bağlılığına etkisini gösteren regresyon katsayısının 0,943'ten 0,531'e düştüğü görülmüştür.

Tablo 13: Marka Algısının Müşteri Bağlılığına Etkisinde Müşteri Tatmininin Aracılık Rolünün Testine İlişkin Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	p	Marka Algısı Regresyon Katsayısı	p
Marka Algısı	Müşteri Bağlılığı	658.440	0.000	0.943	0.000
Marka Algısı	Müşteri Tatmini	716.393	0.000	0.903	0.000
Müşteri Tatmini	Müşteri Bağlılığı	706.706	0.000		
Marka Algısı, Müşteri Tatmini	Müşteri Bağlılığı	478.461	0.000	0.531	0.000

Yukarıdaki analiz sonuçları ve ayrıca doğrulama amaçlı yapılan Hayes Testine göre dolaylı etkide p'nin aralığı olan 0,3233 - 0,5122 arasında 0 değeri olmadığından müşteri tatmininin kısmi aracılık etkisi doğrulanmış olup, H4 hipotezi desteklenmiştir.

3.3.5. Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatminine Etkisinde Algılanan Değerin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

B-K (Baron – Kenny) Yöntemine göre algılanan değerın, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde aracılık rolünün koşullarını gösteren Tablo 14'deki ilk üç denklem anlamlı çıktığından, son denklemi veren tablo değerine bakıldığında, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisini gösteren regresyon katsayısının 0,832'den 0,673'e düştüğü görülmüştür.

Tablo 14: Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatminine Etkisinde, Algılanan Değerin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	p	Algılanan Hizmet Kalitesi Regresyon Katsayısı	p
Algılanan Hizmet Kalitesi	Müşteri Tatmini	486.216	0.000	0.832	0.000
Algılanan Hizmet Kalitesi	Algılanan Değer	351,784	0.000		
Algılanan Değer	Müşteri Tatmini	248,383	0.000		
Algılanan Hizmet Kalitesi, Algılanan Değer	Müşteri Tatmini	275,614	0.000	0,673	0.000

Yukarıda çıkan analiz sonuçları ve doğrulama amaçlı yapılan Hayes Testi sonuçlarına göre p'ye ilişkin değer aralığında 0 değeri bulunmamaktadır. Buna göre algılanan değerın aracılık rolü doğrulanmış olup H5 hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.6. Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatminine Etkisinde Algılanan Değerin Kolaylaştırıcılık Rolüne İlişkin Analiz

Algılanan değer, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde kolaylaştırıcı rolünü ortaya koymak üzere, algılanan hizmet kalitesi ve algılanan değer birlikte etkisini ifade eden iki değer çarpımı ile bir değişken elde edilmiştir. Tablo 15'deki sonuçlara göre; algılanan değeri içeren algılanan hizmet kalitesini veren kolaylaştırıcı değişken AHKAD, modelde anlamlı çıktığından H6 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 15: Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Tatminine Etkisinde, Algılanan Değerin Kolaylaştırıcılık Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Modeli

Model	Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
1							
Sabit	,978	,147		6,658	,000		
AHK	,730	,047	,561	15,687	,000	,654	1,529
AHKAD	,010	,004	,080	2,224	,026	,654	1,529

3.3.7. Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisinde, Müşteri Tatmininin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

B-K (Baron – Kenny) Yöntemine göre müşteri tatmininin, algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde aracılık rolünün koşullarını gösteren Tablo 16'daki ilk üç denklem anlamlı çıktığından, son denklemi veren tablo değerine bakıldığında, algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisini gösteren regresyon katsayısının 0,912'den 0,483'e düştüğü görülmüştür.

Tablo 16: Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisinde Müşteri Tatmininin Aracılık Rolü

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	F	p	Algılanan Hizmet Kalitesi Regresyon Katsayısı	p
Algılanan Hizmet Kalitesi	Müşteri Bağlılığı	530.222	0.000	0.912	0.000
Algılanan Hizmet Kalitesi	Müşteri Tatmini	486.216	0.000	0,832	0.000
Müşteri Tatmini	Müşteri Bağlılığı	706.706	0.000	0,744	0.000
Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini	Müşteri Bağlılığı	468.187	0.000	0.483	0.000

B-K Yöntemine göre elde edilen analiz sonuçları ve doğrulama amaçlı yapılan Hayes Testine göre, dolaylı etkide p aralığı içinde 0 değeri bulunmadığından müşteri tatmininin aracılık etkisi doğrulanmıştır. Başka bir anlatımla, algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde, müşteri tatmininin aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Buradan çıkan sonuçla H7 hipotezi kabul edilmiştir.

3.3.8. Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisi

Dört bileşenden oluşan "Marka Algısı" ile beş bileşenden oluşan "Algılanan Hizmet Kalitesi" değişkenlerinin Müşteri Bağlılığı'na etkisi, çoklu regresyon analizi ile yapılmıştır. İlk aşamada marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi değişkenleri, bileşenlerinin toplamı olarak değerlendirilerek analize alınmıştır. Tablo 18'e göre model %1 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Tablo 17'ye göre; Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesi arasındaki korelasyon katsayısı R= 0,700 olup, ilişkinin kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim iki değişken müşteri bağlılığının yüzde 48,8'ini açıklamaktadır. Modelin katsayıları ve eş doğrusallık değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Model İstatistikleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası
1	,700	,490	,488	,66823

Tablo 18: Marka Algısı İle Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Modeli ANOVA Sonuçları

Model	Karelerin Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalaması	F	p
Regresyon	320,913	2	160,456	359,343	,000
Artık	334,448	749	,447		
Toplam	655,361	751			

Tablo 19: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Müşteri Bağlılığına Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Modeli Katsayıları

Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	Eş Doğrusallık	
	B	Standart Hata	Beta			Tolerans	VIF
Sabit	-,138	,146		-,945	,345		
MA	,644	,055	,466	11,770	,000	,435	2,298
AHK	,387	,055	,279	7,044	,000	,435	2,298

3.4. Kavramsal Modelde Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizi Sonuçları

3.4.1. Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisinin Farklılık Analizleri Sonuçları

Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisinin yaş gruplarına göre farklılığı test edilmiştir. Tablo 20’de görüleceği üzere; 18-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarındaki modeller %1 önem derecesinde anlamlı iken; 51 ve üstü yaş grubunda ise %5 önem derecesinde anlamlıdır. Tablo 20’ye göre; 18-30, 31-40 ve 41-50 yaş gruplarında Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere etkisinin var olduğu; ancak bu etkinin 31-40 yaş aralığında algılanan hizmet kalitesinde daha düşük (0,271) iken; 41-50 yaş grubunda ise daha yüksek (0,576) olduğu görülmektedir.

Ayrıca, 51 ve üstü yaş grubunda da; marka algısının algılanan değere etkisinin olmadığı ($p=0,191$), fakat algılanan hizmet kalitesinde bu etkinin anlamlı ($p=0,05$) olduğu görülmektedir. Buradan çıkan sonuca göre, yaş grupları arasında farklılık olduğu görüldüğünden H9 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi

Yaş Grupları	Model		Marka Algısı		Algılanan Hizmet Kalitesi	
	F	p	B	p	B	p
18 - 30	106,316	0,000	0,367	0,000	0,473	0,000
31 - 40	41,956	0,000	0,477	0,000	0,271	0,017
41 - 50	68,739	0,000	0,479	0,001	0,576	0,000
51 ve üstü	2,014	0,141	-1,474	0,191	2,383	0,050

Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere etkisinin cinsiyete göre regresyon modelleri %1 önem derecesinde anlamlı olup, Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin, Algılanan Değere etkisinde; marka algısının etkisi, erkeklerde anlamsız ($p=0,837$) iken; algılanan hizmet kalitesinde ise erkeklerde etki, kadınlara göre daha yüksektir ($B=0,799$). Dolayısıyla, kadın-erkek arasında fark bulunduğundan H10 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyet	Model		Marka Algısı		Algılanan Hizmet Kalitesi	
	F	p	B	p	B	p
Kadın	98,779	0,000	0,484	0,000	0,354	0,000
Erkek	17,906	0,000	0,043	0,837	0,799	0,000

Tablo 22’de görüleceği üzere, Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere etkisinin öğrenim durumuna göre regresyon modelleri %1 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin, Algılanan Değere etkisinin öğrenim durumuna göre analizi incelendiğinde; tüm cevaplayıcılarda bu etkinin var olduğu, bunun yanında Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere etkisini gösteren regresyon katsayısının lise düzeyinde eğitim görenlerde (0,610), üniversite ve üstü öğrenim gruplarında (0,615) olması sebebiyle söz konusu etki daha yüksek iken; aynı gruplarda marka algısının etki düzeyinin (lise 0,301, üniversite ve üstü 0,199) diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğrenim grupları arasında fark olduğundan H11 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 22: Marka Algısı ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Algılanan Değere Etkisinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Öğrenim Durumu	Model		Marka Algısı		Algılanan Hizmet Kalitesi	
	F	p	B	p	B	p
İlköğretim	8,983	0,001	0,416	0,142	0,354	0,228
Lise	86,281	0,000	0,301	0,002	0,610	0,000
Üniversite ve Üstü	20,754	0,000	0,199	0,276	0,615	0,001

3.4.2. Algılanan Değerin Müşteri Tatminine Etkisinin Farklılık Analizleri Sonuçları

Algılanan Değerin, müşteri tatminine etkisini yaş gruplarına göre analiz ettiğimizde; model, 18-50 yaş arasındaki yaş gruplarında yüzde 1 önem derecesinde anlamlı iken; 51 ve üstü yaş grubunda ise %5 önem derecesinde anlamlıdır. Analizde yer alan değişken algılanan değer müşteri tatminine etkisinin varlığı, 18-30 ve 31-40 yaş gruplarında, 41-50 yaş grubuna göre nispeten, 51 ve üstü yaş grubuna göre ise oldukça yüksek düzeydedir. Çünkü söz konusu etkinin, 51 ve üzeri yaş grubunda yok denilecek kadar az olduğu analizdeki regresyon katsayısından (0,006) görülmektedir. Sonuç olarak, Algılanan Değerin müşteri tatminine etkisinde yaş grupları arasında fark bulunduğundan H12 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23: Algılanan Değerin Müşteri Tatminine Etkisinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi

Yaş Grupları	Model		Algılanan Değer	
	F	p	B	p
18 - 30	142,804	0,000	0,547	0,000
31 - 40	63,957	0,000	0,514	0,000
41 - 50	62,311	0,000	0,498	0,000
51 ve üstü	0,068	0,795	0,006	0,795

Model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı olup, Algılanan Değerin müşteri tatminine etkisini cinsiyete göre değerlendirdiğimizde, kadın-erkek olarak her iki grupta da bu etki vardır; ancak analizde çıkan regresyon katsayısına göre (0,101) söz konusu etkinin erkek cevaplayıcılarda anlamlı düzeyde olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak cinsiyet grupları arasında fark olmadığından H13 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 24: Algılanan Değerin Müşteri Tatminine Etkisinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyet	Model		Algılanan Değer	
	F	p	B	p
Kadın	100,628	0,000	0,480	0,000
Erkek	22,019	0,000	0,101	0,000

Algılanan Değerin müşteri tatminine etkisini öğrenim durumuna göre analiz ettiğimizde; model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı çıkmış olup, Algılanan Değerin müşteri tatminine etkisinin her öğrenim grubunda var olduğu; ancak bu etkinin lise düzeyindeki öğrenim grubunda biraz daha yüksek; üniversite ve üstü grupta ise daha düşük olduğu görülmektedir. Çıkan sonuca göre; Algılanan Değerin müşteri tatminine etkisi tüm öğrenim gruplarında var olduğu için H14 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 25: Algılanan Değerin Müşteri Tatminine Etkisinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Öğrenim Durumu	Model		Algılanan Değer	
	F	p	B	p
İlköğretim	6,433	0,015	0,313	0,015
Lise	86,516	0,000	0,564	0,000
Üniversite ve Üstü	28,019	0,000	0,107	0,000

3.4.3. Müşteri Tatmininin Müşteri Bağlılığına Etkisinin Farklılık Analizleri Sonuçları

Müşteri Tatmininin müşteri bağlılığına etkisini yaş gruplarına göre analiz ettiğimizde; model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı çıkmıştır. Tablo 26'daki regresyon katsayılarından da görüleceği üzere, tüm yaş gruplarında bu etkinin varlığının yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yaş grupları arasında fark olmadığından H15 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 26: Müşteri Tatmininin Müşteri Bağlılığına Etkisinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Analizi

Yaş Grupları	Model		Müşteri Tatmini	
	F	p	B	p
18 - 30	323,638	0.000	0,701	0.000
31 - 40	192,135	0.000	0,789	0.000
41 - 50	114,694	0.000	0,841	0.000
51 ve üstü	96,776	0.000	0,769	0.000

Müşteri Tatminin müşteri bağlılığına etkisini cinsiyet gruplarına göre analiz ettiğimizde; Model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı çıkmış olup, Müşteri Tatminin müşteri bağlılığına etkisinin her iki cinsiyet grubunda da yüksek düzeyde var olduğu Tablo 27'deki regresyon katsayılarından da görülmektedir. Dolayısıyla cinsiyet grupları arasında fark olmadığından H16 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 27: Müşteri Tatmininin Müşteri Bağlılığına Etkisinin Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Cinsiyet	Model		Müşteri Tatmini	
	F	p	B	p
Kadın	296.869	0.000	0,735	0.000
Erkek	407.046	0.000	0,749	0.000

Müşteri Tatminin müşteri bağlılığına etkisinin öğrenim gruplarına göre analizini gösteren Tablo 28'e baktığımızda, model yüzde 1 önem derecesinde anlamlı çıkmış olup, Müşteri Tatmininin müşteri bağlılığına etkisinin tüm öğrenim gruplarında yüksek düzeyde var olduğu, analizdeki regresyon katsayılarından da görülmektedir. Dolayısıyla öğrenim grupları arasında fark bulunmadığından H17 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 28: Müşteri Tatmininin Müşteri Bağlılığına Etkisinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Öğrenim Durumu	Model		Müşteri Tatmini	
	F	p	B	p
İlköğretim	61,183	0.000	0,761	0.000
Lise	234,952	0.000	0,777	0.000
Üniversite ve Üstü	425,634	0.000	0,731	0.000

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın amacında belirtilen hedefler ile kavramsal modelde yer alan değişkenler ve ilişkileri ışığında yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- Marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi, müşterinin algıladığı değeri ve müşteri bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (H1, H8). Ancak, analizde çıkan sonuçların detaylarına bakıldığında, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi ile algılanan değer arasındaki ilişkinin zayıf olduğu ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisinin, marka algısına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına olan etkisinin ise, yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.
- Marka algısının müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer kısmi aracılık rolü desteklenmiştir (H2).
- Bununla birlikte, algılanan değer, marka algısının müşteri tatminine etkisinde kolaylaştırıcı role sahip olduğu görülmüştür (H3).
- Ayrıca, marka algısının müşteri bağlılığına etkisinde, müşteri tatmininin kısmi aracılık rolü doğrulanmıştır (H4).
- Bununla birlikte, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılık rolü doğrulanmıştır (H5). Ayrıca, kolaylaştırıcılık etkisinin olduğu da tespit edilmiştir (H6).
- Son olarak, algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde, müşteri tatmininin aracılık rolü olduğu saptanmıştır (H7)

Marka algısının etkilerine ilişkin sonuçlar, Brodie vd.'nin (2009:345) "marka algısı – sadakat süreci" üzerine yaptığı araştırma sonuçları, Kandampully ve Suhartanto'nun (2000:346) "turizm sektöründe imajın müşteri bağlılığı ile pozitif bir ilişkide olduğu, müşterilerin geri satın alma ve tavsiye etme kararlarının arkasındaki temel belirleyici faktör olduğu"na yönelik bulguları ve hizmet sektöründe müşteri bağlılığının oluşumunda kurumsal imajın rolünü inceleyen Andreassen ve Lindestad'in (1997:21), imajın bağlılık üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisine dair bulguları ve ayrıca, Mudambi, vd.'nin (1997: 441) yaptıkları çalışmada, marka algısının müşteri değerini olumlu etkilediğine dair bulguları ile uyumludur.

Algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisiyle ilgili sonuçlar ise, benzer çalışmalar yapan Cronin vd. (1997:383-384), Sweeney vd., (1999:99), Parasuraman ve Grewal (2000: 168–174), Sweeney ve Soutar (2001:203-220), Cretu ve Brodie'nin (2007: 236) bulgularıyla uyumludur. Ayrıca, algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına olan etkisi de; Kheng vd., (2010:62), Rai ve Medha, (2013:153), Amin, (2016:280), Velosa vd., (2018:497) ve Arora ve Narula'nın (2018:33) araştırma bulgularıyla uyumludur.

Bununla birlikte algılanan değer, müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı ilişkisine yönelik elde edilen sonuçlara göre; marka algısının müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılık rolü doğrulanmıştır. Bu bulgu, Lai vd.'nin (2009:984) "imajın, algılanan değer aracılığıyla müşteri tatmini üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu" yönündeki bulgularıyla uyumludur. Ayrıca, algılanan değer, marka algısının müşteri tatminine etkisinde kolaylaştırıcı role sahip olduğu görülmüştür. Benzer şekilde, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatminine etkisinde, algılanan değer aracılık rolünün ve kolaylaştırıcılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin müşteri bağlılığına etkisinde de, müşteri tatmininin aracılık rolü olduğu saptanmıştır. Marka algısına dair sonuç, Brodie vd.'nin (2009:345) "marka algısının müşteri bağlılığına doğrudan bir etkisinin olmadığı, bunun yerine, müşteri değeri aracılığıyla gerçekleştiği" yönündeki bulgusu ile benzerdir. Algılanan hizmet kalitesinin bağlılığa etkisinde müşteri tatmininin rolüne ilişkin sonuçlar ise, Kheng vd.'nin (2010:62) bankacılık hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerine etkisinin incelendiği çalışma sonuçları, Minh ve Huu'nun (2016:110) bireysel bankacılık müşterileri arasında hizmet kalitesi – müşteri bağlılığı sürecine yönelik yaptıkları araştırma sonuçları ile Caruana'nın (2002:821), müşteri tatmininin aracılık

rolünü üstlenerek hizmet kalitesinin bağlılık üzerindeki etkisini incelediği sonuçlar ve benzer biçimde Mosahab vd.'nin (2010:72) elde ettiği bulgular ile uyumludur.

Bu sonuçlar, algılanan değer - müşteri tatmini ve müşteri bağlılığı sürecinde, bankaların birer marka olarak imajlarının ve sundukları hizmetlerin kalitesinin müşteride yarattığı değer algısı ile tatmin duygusunun bağlılığa etkilerini göstermektedir. Söz konusu sonuçlar, her alanda rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında bankaların yeni müşteri kazanmak ve mevcut müşterilerini elde tutmak için uygulayacakları pazarlama stratejilerine ışık tutar niteliktedir. Bununla birlikte, banka yöneticilerinin pazarlama faaliyetlerinde özellikle müşterilerin demografik yapılarını dikkate almalarının, sundukları hizmetlerin arzu edilen doğru sonuçları yaratması bakımından önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Örneğin, elde edilen sonuçlara göre; 51 ve üstü yaş grubunda, algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisi, diğer gruplara göre oldukça yüksek iken; marka algısının, algılanan değere etkisinin olmadığı tespit edilmesi, bu grupta yer alan müşterilerin değer algısında, hizmet kalitesinin marka algısına göre daha çok önem arz ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Aynı şekilde, cinsiyete göre yapılan analiz sonucunda da, marka algısı ve algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisinde; marka algısının etkisi, erkeklerde kadınlara göre oldukça düşük; fakat algılanan hizmet kalitesinde ise daha yüksek çıkması, erkeklerde hizmet kalitesinin, kadınlarda ise marka algısının daha önemli olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Dikkat çeken bir diğer demografik sonuç ise öğrenim düzeyiyle ilgilidir. İlköğretim mezunu grubundaki katılımcılarda, marka algısının algılanan değere etkisinin, diğer öğrenim gruplarına göre daha yüksek, fakat algılanan hizmet kalitesinin etkisinin daha düşük çıkması; diğer taraftan lise mezunu ile üniversite ve üstü öğrenim gören gruplarda ise tam tersi olarak algılanan hizmet kalitesinin algılanan değere etkisinin yüksek, fakat marka algısının etkisinin daha düşük olması, “öğrenim düzeyi yükseldikçe marka algısının algılanan değere etkisinin azaldığı ya da hizmet kalitesinin etkisinin daha önemli olduğu” şeklinde yorumlanabilir.

Benzer şekilde algılanan değer, müşteri tatminine etkisinde de demografik sonuçlar önem arz etmektedir. Örneğin, 51 yaş ve üzeri grupta algılanan değer, müşteri tatminine olan etkisinin azaldığı, kadın katılımcılarda söz konusu etkinin erkekler için daha yüksek olduğu, öğrenim düzeyine göre ise, üniversite ve üstü mezun seviyesindeki kişilerde daha düşük olduğu sonucu, “öğrenim düzeyi ve yaş yükseldikçe değer algısının tatminine olan etkisi azalmaktadır” şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca, “kadınların değer attikleri şeylerden mutlu oldukları” yorumu da çıkarılabilir. Bununla birlikte, müşteri tatmininin müşteri bağlılığına etkisinin her üç demografik özelliğe göre de yüksek düzeyde olması, “tatmin, müşteri bağlılığının en önemli göstergelerinden biridir” şeklinde yorumlanabilir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar; akademik alandaki araştırmacılara marka algısı ve algılanan hizmet kalitesi fenomenlerinin, müşteri değeri ve müşteri bağlılığı sürecindeki etkilerinin ortaya koyduğu teorik bulgular ile banka yöneticileri ve diğer uygulayıcılara kendi faaliyet alanlarında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için, müşteriye gerçekten değer katan ve müşteri bağlılığını artıran faktörlerin neler olduğunu bilmeleri konusunda oldukça önemli bilgiler sunmaktadır.

İşletmelerin yaşamlarını karlı bir biçimde sürdürebilmeleri, doğru yönetim stratejileri ile mümkündür. Strateji, “nasıl” sorusunun cevabıdır. Ulaşılmak istenilen hedefe giden pek çok alternatif yöntem olabilir. En düşük maliyetle en uygun kaynakların kullanılarak en yüksek çıktıyı sağlayacak en uygun alternatifin bulunması, bir yönetsel başarıdır. Ancak, bu yönetsel başarının en önemli koşulu, sürdürülebilir olmasıdır. Kısa vadeli hiçbir başarı geleceği garanti etmemektedir. Bu nedenle, işletmelerin stratejilerini belirlerken uzun vadeli ve sürdürülebilir performanslara odaklanmaları, günümüz rekabet koşullarının yadsınamaz bir gerçeğidir. Bu gerçeğin temelini ise “değer” oluşturmaktadır. Burada sözü edilen değer, yalnızca işletme performansının bir sonucu olarak yaratılan “hissedar değeri” demek değildir; aynı zamanda bu değer, yaratılma sürecine dahil olan tüm paydaşlar için de yaratılan değerdir (Khalifa, 2004:646). Ancak, tüm bu değerlerin kaynağında “müşteri değeri” vardır (Grönroos, 2000:9). Bu amaçla, yönetsel stratejinin gerçekleştirilmesi için, önce “müşteri değeri” nin yaratılması, dolayısıyla tüm işletme faaliyetlerinde müşterinin merkeze alınması gereklidir (Holbrook, 1994:22).

Birer ticari işletme olan bankaların günümüz rekabet koşullarında sürdürülebilir performans elde edebilmeleri, üstün müşteri değeri yaratacak faaliyetlerde bulunarak yeni müşteriler kazanmaları ve mevcut müşterilerini de elde tutmalarıyla mümkün olacaktır. Gelişen teknolojik bilginin bankacılık uygulamalarında kullanılması, kaliteli ürün ve hizmetlerin çoğalmasına ve dolayısıyla sektörde rekabetin artmasına neden olmaktadır. Artan bu rekabet ortamında, bankaların kurumsal imajları ve sundukları hizmetler ile üstün müşteri değeri yaratarak memnun ve bağlı müşterilerini çoğaltmaları, önemli bir sürdürülebilirlik stratejisi haline gelmiştir.

Bu bağlamda banka yöneticilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için, müşteriye gerçekten değer katan ve müşteri bağlılığını artıran faktörlerin neler olduğunu bilmeleri oldukça önemlidir. Bu amaçla, müşteri değer algısı ve bağlılığına etki eden marka algısı (marka imajı, işletme imajı, işletmeye güven ve çalışana güven) unsurlarına dikkat etmeleri ve sundukları hizmetlerin kalite unsurlarının (somut varlıklar, güvenilirlik, heveslilik, güvence, empati) müşteride yaratacağı değer algısı ile müşteri tatminine önem vermeleri yerinde olacaktır.

REFERENCES

- Al-Tit, A. A. (2015). The Effect of Service and Food Quality on Customer Satisfaction and Hence Customer Retention. *Asian Social Science*, 11(23), 129-140.
- Amin, M. (2016). Internet banking service quality and its implication on e-customer satisfaction and e-customer loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 280-306.
- Andreassen, T. W. ve Lindestad, B. (1997). Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of Corporate Image on quality, customer satisfaction and Loyalty for Customers with Varying Degrees of Service Expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 8(4), 1-33.
- Arora, P., Narula, S. (2018). Linkages Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: A Literature Review. *IUP Journal of Marketing Management*, 17(4), 31-53.
- Boksberger, P. E. ve Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of Services Marketing*, 25(3), 229-240.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- Caruana, A. (2002). Service Loyalty: The Effects of Service Quality and The Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7), 811-828.
- Cretu, A. E. ve Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., Brand, R. R., Hightower, R. ve Shemwell, D. J. (1997). A-Cross Sectional Test of the Effect and Conceptualization of Service Value. *The Journal of Service Marketing*, 11(6), 375-391.
- Dick, A. S. ve Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of The Academy of Marketing Science*. 22(2), 99-113.
- El- Adly, M. I. (2018). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Article in Press, xxx (xxxx) xxx-xxx
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *New directions in theory and practice*, 21(1), 21-71.
- Kahneman, D. (2017). *Hızlı ve Yavaş Düşünme* (5. Baskı). (Çeviren, Ç. Deniztekin ve F. N. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları
- Kandampully, J. ve Suhartanto, D. (2000). Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346-351.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th Edition). London: Kogan Page Publishers
- Khalifa, A. S. (2004). Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration. *Management Decision*, 42(5), 645-666.
- Kheng, L. L., Mahamad, O., Ramayah T. ve Mosahab, R. (2010). The Impact of Service Quality on Customer Loyalty: A Study of Banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 57-66
- Kotler, P. (1999). *Marketing Management Millenium Edition* (10th Edition). New Jersey: Prentice-Hall
- Lai, F., Griffin, M., Babin, B. J. (2009). How quality, value, image, and satisfaction create loyalty at a Chinese telecom. *Journal of Business Research* 62(10), 980-986.
- Lenka, U., Suar, D., Mohapatra, P. K. J. (2009). Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty in Indian Commercial Banks. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(1), 47-64.

- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., Bernacchi, M. (2006). Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
- Minh, N. V. ve Huu, N. H. (2016). The Relationship Between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. *Journal of Competitiveness*, 8(2), 103-116.
- Mosahab, R., Mahamad, O., Ramayah, T. (2010). Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: A Test of Mediation. *International Business Research*, 3(4), 72-80
- Mudambi, S. MD., Doyle, P, Wong, V. (1997). Exploration of branding in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 26, 433-446.
- Parasuraman A. P. ve Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 168-174.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal Of Marketing*, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions Of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patterson, P. G. ve Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: an empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Rai, A. K. ve Medha, S. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 139-163.
- Roig, J. C. F., García, J. S., Tena, M. A. M. (2009). Perceived value and customer loyalty in financial services. *The Service Industries Journal*, 29(6), 775-789.
- Sheth, J. N., DePaul, B. I. N., Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.
- Sweeney, J. C. ve Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77(2), 203–220.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., Johnson, L. W. (1999). The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment. *Journal of Retailing*, 75(1), 77-105.
- Wood, L. M. C. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision* 38(9), 662-669.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 25(2), 139-153.
- Veloso, C. M., Magueta, D., Ribeiro, H. ve Alves, S. R. (April 19-20, 2018). The Links Between Service Quality, Brand Image, Customer Satisfaction and Loyalty in The Retail Industry. *28th International Scientific Conference on Economic and Social Development Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Varazdin Development and Entrepreneurship Agency. 497-511.
- Yang, Z., Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 21(10), 799–822.
- Yüksel, G. “Bilişsel Öğrenme Kuramı” (2014). (Ed.) Sevil Filiz Büyükalın, Öğrenme Öğretme Kuram ve Yaklaşımları (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Yükselen, C. (2017). Pazarlama (İlkeler – Yönetim – Örnek Olaylar) (14. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed. Chichester: Wiley. <https://archive.org/details/servicemanagemen0000ron/page/10/mode/2up> (Erişim Tarihi: 30.08.2020)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. ve Schlesinger, L. A. (2008). Putting the Service - Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. 1-23. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work> (Erişim Tarihi: 08.12.2020)
- Sağlam, M. F. (2019). Markanın Tarihi, Dünden Bugüne Marka Kavramı. *BrandingTurkiye*. www.brandingturkiye.com (Erişim tarihi: 05.05.2020)



INVESTIGATION OF THE EFFECT OF PERCEIVED RISK and E-DISTRUST, WEBROOMING INTENTION AND WEBROOMING BEHAVIOR IN THE FRAMEWORK OF THEORY OF REASONED ACTION

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1386

JMML- V.8-ISS.1-2021(4)-p.53-63

Buket Bora Semiz

Bilecik Seyh Edebali University, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Business Department, Bilecik, Turkey.

buket.boraseviz@bilecik.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5440-8496

Date Received: January 12, 2021

Date Accepted: March 13, 2021

OPEN ACCESS



To cite this document

Semiz, B.B., (2021). Investigation of the effect of perceived risk and e-distrust, webrooming intention and webrooming behavior in the framework of theory of reasoned action. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.8(1), p.53-63.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1386>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The purpose of this study is to examine the effect of perceived risk and e-distrust on webrooming intention and webrooming behavior in the framework of the Theory of Reasoned Action.

Methodology- Data were collected from 211 participants by using the convenience sampling method via online surveys between January 15 - February 15, 2021. The data obtained were analyzed by using structural equation modeling with the partial least squares method.

Findings- According to the findings, the perceived risk of online shopping and the perceived risk of online search has effect on e-distrust and e-distrust has an effect on the webrooming intention and the webrooming intention has an effect on the webrooming behavior.

Conclusion- The risks that consumers perceive in terms of delivery, financial and psychological and the perceived risks arising from not understanding the quality of the product enable them to act in webrooming behavior.

Keywords: Webrooming behavior, webrooming intention, Theory of Reasoned Action, perceived risk, e-distrust

JEL Codes: M30, M31, M37

ALGILANAN RİSK VE E-GÜVENSİZLİĞİN WEBROOMING NİYETİ VE WEBROOMING DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN GEREKÇELİ EYLEM TEORİSİ ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

ÖZET

Amaç - Bu çalışmanın amacı, algılanan risk ve e- güvensizliğin, webrooming niyeti ve webrooming davranışı üzerindeki etkilerini gerekçeli eylem teorisi çerçevesinde incelemektir.

Yöntem- 15 Ocak-15 Şubat 2021 tarihleri arasında çevrimiçi anketler vasıtasıyla kolayda örnekleme yöntemi ile 211 katılımcıdan veri toplanmıştır. Elde edilen veriler en küçük kısmi kareler yöntemi ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular- Araştırmanın bulgularına göre, çevrimiçi alışverişin algılanan riski ve çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riskinin e- güvensizlik üzerinde etkili olduğu; e-güvensizliğin ise webrooming niyeti üzerinde etkili olduğu ve webrooming niyetinin de webrooming davranışı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç- Tüketicilerin teslimat, finansal ve psikolojik olarak algıladıkları riskler ile ürünün kalitesini anlayamamaktan kaynaklanan algıladıkları riskler webrooming davranışında bulunmalarını sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Webrooming davranışı, webrooming niyeti, Gerekçeli Eylem Teorisi, algılanan risk, e-güvensizlik.

JEL Kodları: M30, M31, M37

1. GİRİŞ

Günümüzde artan müşteri taleplerini karşılamak ve rekabette geri kalmamak için kanal farklılaştırmasına giden işletmeler bir çok kanaldan tüketiciye ulaşmaya çalışmaktadır. Tüketiciler de bu farklı kanalları alışverişlerinden sağladıkları faydayı maksimize edecek şekilde değerlendirmektedirler. Webrooming davranışı da tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkmasından başlayarak satın alma sürecini sonlandırmasına kadar geçen süreçte hem çevrimiçi hem de çevrimdışı kanalları birarada kullandığı davranış biçimlerinden biridir. Deloitte (2014) raporuna göre, tüketicilerin %49'u satın alacakları ürünü mağazaya gitmeden önce internetten araştırmaktadır. Yine aynı raporda, elektronik ürünler ve ev eşyası gibi ürünlerde satın alacakları ürünü bilerek mağazalara giden tüketicilerin sayısının alacakları ürünü mağaza gezerek seçen ve geleneksel kanallardan bilgi toplayan tüketicilerin sayısını geçtiği ifade edilmiştir. Deloitte (2017) raporuna göre ise, tüketicilerin %69'u Şükran Günü alışverişleri boyunca webrooming davranışı sergilemişlerdir. Tüketicileri webrooming yapmaya iten çeşitli sebepler vardır. Çevrimiçi alışverişin çevrimdışı alışverişe göre daha fazla risk algısı barındırması da bunlardan biridir. Risk algısı arttıkça da çevrimiçi alışverişe duyulan güven duygusu da azalmakta olup güvensizlik ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu güvensizlik durumu tüketicileri her ne kadar bilgi arama davranışını internetten gerçekleştireler de satın almayı fiziksel olarak noktalamaları ile sonuçlandırmaktadır.

Davranışların açıklanmasında niyetin önemli bir belirleyici olduğunu savunan Gerekçeli Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action-TRA) pazarlama alanında birçok araştırmada kullanılmaktadır. Tüketicilerin bir konu veya olguya ait tutumlarının davranışsal niyetlerini, davranışsal niyetlerinin ise gerçek davranışlarını nasıl etkilediğini anlama noktasında önemli bir teoridir. Bu çalışmada da tüketicilerin çevrimiçi alışverişe yönelik algıladıkları riskin ve güvensizliğin onları webrooming yapma niyeti göstermelerine ve akabinde de bunu davranışa çevirmelerine yönelik olarak bu teoriden faydalanılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, çevrimiçi alışverişlerde algılanan riskin e-güvensizlik üzerindeki etkisini ve e-güvensizliğin de Gerekçeli Eylem Teorisi bağlamında webrooming niyet ve davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Uluslararası literatür bağlamında çok sayıda webrooming davranışına yönelik çalışma vardır. Ancak Türkçe literatürde söz konusu konu hakkında daha sınırlı bir literatür mevcuttur. Dolayısıyla bu çalışmanın literatürdeki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikle araştırma modelindeki değişkenlerin yapı geçerliliği kapsamında birleşme geçerliliğini ve ayırt edici geçerliliğini sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadıklarına dair içsel tutarlılıklarına da bakılmıştır. Ardından da araştırma modeli en küçük kısmi kareler yöntemi temeline dayanan SmartPLS paket programı ile test edilmiştir.

2. TEORİK ARKA PLAN

2.1. Değişkenlerin Tanımlanması ve Hipotezlerin Oluşturulması

Bauer (1960) tarafından ilk olarak ortaya atılan algılanan risk kavramı pazarlama literatüründe tüketicilerin satın alma davranışlarına etki eden önemli faktörlerden biri olarak incelenmektedir (Taylor, 1974). Çevrimiçi alışverişlerde algılanan risk, tüketicilerin internet alışverişlerinde kaybetme beklentisini subjektif olarak değerlendirmesidir (Forsythe ve Shi, 2003). Algılanan risk, hem çevrimiçi hem de fiziksel (offline) ortamlarda tüketicilerin satın alma kararlarını etkilemektedir (Chou vd., 2016; Arora ve Sahney, 2018). Ancak, tüketiciler daha çok dokunma isteği ve satış elemanlarıyla yüz yüze iletişim eksikliği sebeplerinden (Tan ve Sutherland, 2004; Ha ve Stoel, 2009) dolayı çevrimiçi alışverişlerde geleneksel alışverişlere kıyasla daha yüksek düzeyde risk algılamaktadır (Tan, 1999; Lee & Tan, 2003; Forsythe et al., 2006; Kim vd., 2008). Dolayısıyla algılanan risk çevrimiçi alışverişin önündeki en temel engellerden biridir (Bhatnagar vd., 2000). Birçok çalışma algılanan riski çok boyutlu olarak ölçmektedir. Bu çalışmada da çevrimiçi alışveriş riski ve çevrimiçi bilgi arama riski olarak iki boyutlu olarak ölçülmüştür. Choi ve Yang (2016), algılanan çevrimiçi bilgi aramanın riskini web sitelerinde araştırılan ürünün kalitesini anlama zorluğu olarak tanımlamıştır. Yazarlar çevrimiçi algılanan alışveriş riskini ise, psikolojik, finansal ve teslimat konusundaki riskler olarak değerlendirmişlerdir.

Çevrimiçi alışverişlerde algılanan riskin negatif etkisine karşın güven ise pozitif etkiye sahiptir (Uygun vd., 2011). Algılanan risk ne kadar yüksek olursa çevrimiçi satıcıya olan güven o kadar düşük olur (Olivero ve Lunt, 2004; Hong ve Cha, 2013). Ancak McKnight vd. (2004) ise, müşterilerin internetten alışveriş yapmasını engelleyen şeyin güvenden çok "güven eksikliği" olduğunu savunmaktadır. Güven eksikliği veya güvensizlik, güvenin yokluğu olarak değil, çevrimiçi satıcının müşterinin güvenliğini ihlal edecek şekilde davranacağı yönündeki olumsuz beklentidir (Kramer, 1999). Dolayısıyla güvensizlik, tüketicilerin mevcut çıkarlarını koruyarak savunmasızlığını ve mevcut belirsizliğini azaltmaya yönelik kararlar almasına neden olur (Lewicki, 2006). Chang ve Fang (2013)'a göre, güvensizliğin yarattığı algılanan risk güvenin varlığından daha yüksektir. Böylece müşteri güvensizliği düşük olduğunda, çevrimiçi bir satın almaya daha istekli olacaktır.

Günümüzde tüketiciler, alışveriş maliyetlerini en aza indirmek ve alışverişten sağlayacakları potansiyel faydayı en üst düzeye çıkarmak için hem çevrimiçi hem de çevrimdışı kanalları birleştirmektedir (Gensler vd., 2012). Bütünleşik kanallı perakendecilik (omni-channel) olarak adlandırılan bu sistem tüketicilerin fiziksel bir mağazayı, çevrimiçi bir mağazayı ve hatta mobil bir mağazayı aynı anda araştırmalarını sağlayabilmektedir (Brynjolfsson, vd., 2013). Böylece ortaya showrooming ve webrooming adı verilen davranış biçimleri çıkmaktadır. Showrooming, tüketicilerin bir ürünü mağazada araştırıp internetten satın alması (Bosman,2011), webrooming ise tüketicilerin bir ürünü satın almadan önce internetten araştırma yapıp fiziksel bir mağazadan satın almasıdır (Flavian vd., 2016). Showrooming davranışı kanallar arasında yaygın bir trend olarak görülmesine rağmen bir çok araştırma internetin bilgi kaynağı olarak tercih edildiğini ancak satın alınan fiziksel ortamlarda gerçekleştiğini ifade etmektedir (Gupta vd., 2004; Dholakia vd., 2010; Verhoef vd., 2007; Fernández vd., 2018). Webrooming davranışı ile tüketiciler alışverişe yönelik riski azaltarak, internetin bilgi sağlama avantajından faydalanmaktadır (Schröder ve Zaharia, 2008; Flavian vd., 2016).

Aw vd. (2021), e-ticaretin oldukça geliştiği günümüzde çevrimiçi alışveriş yapmak varken neden tüketicilerin hala mağazalardan alışveriş yaptıkları sorusuna cevap bulabilmek için yaptıkları çalışmada webrooming davranışının tüketici kaynaklı ve kanal kaynaklı faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Tüketiciden kaynaklı faktörler ürünlere dokunma isteği, fiyat karşılaştırması yapma ve satış elemanları ile iletişime girme isteğidir. Kanal kaynaklı faktörler ise çevrimiçi araştırma kolaylığı, çevrimiçi alışverişin algılanan faydası, satış personelinin algılanan yardımseverliği, çevrimiçi alışverişin algılanan riskidir. Luna (2014) ise tüketicilerin kargo ücreti ödemek istememek ve satın alınan ürünü hemen teslim alabilmek için webrooming davranışını sergilediklerini ifade etmiştir. Balasubramanian vd. (2005)'ne göre ise, tüketici algıladığı riskin yüksekliğinden, çevrimiçi kanallarda bilgi aramanın düşük maliyetinden ve satın aldığı ürünü hızlı bir şekilde elde etme isteğinden dolayı webrooming davranışına yönelmektedir. Flavian vd. (2016)'ne göre de, webrooming davranışı var olan bilginin tüketiciye daha bilinçli kararlar vermesini sağlamakla çevrimiçi alışveriş riski algısını da azaltmaktadır. Wolny ve Charoensuksai (2014)'de webrooming davranışını tüketicinin ilk ürün seçimini gerçekleştirdikten sonra göstereceğini ve internetin satın alma öncesinde ürün ve fiyatların karşılaştırılması noktasında vitrin görevi gördüğünü ve sonuç olarak tüketicinin nihai satın alma kararını mağazada tamamlayacağını ifade etmişlerdir. Fernandez vd. (2018) ise, tüketicilerin ürünlerin özellikleri ve fiyatlarını internetten araştırdıktan sonra mağazalardan daha planlı alışverişler yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Aw (2019) webrooming niyetini etkileyen faktörleri incelendiği çalışmada tüketicilerin alışveriş motivasyonları bağlamında verimli alışveriş ve pazarlık etme isteğinin webrooming niyetini negatif yönde etkilediğini; tüketicilerin kanal algıları bağlamında ise ürünlere hemen sahip olma isteğinin webrooming niyetini pozitif yönde etkilediğini, çevrimdışı satın alma çabası ve düşük fiyat beklentisinin ise webrooming niyetini negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Manss vd. (2020)'ne göre ise, bir perakendecinin satış sonrası hizmetleri ve fiyatlarının seviyesi webrooming davranışını tahmin eden en güçlü unsurlardır. Aw (2020)'in bir başka çalışmasında ise ürün ilgilenimi, ürün kategorisi, dokunma isteği, satış elemanı ile iletişim isteği ve çevrimiçi yorumların algılanan faydasının webrooming niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yüzyüze iletişim eksikliği ve dokunma eksikliğine karşın fiziksel mağazaların çevrimiçi mağazalara tercih edilmesinin bir diğer sebebi de fiziksel mağazaların müşterilere sunduğu sosyal ortamlardır (Hassanein ve Head, 2005; Hassanein vd., 2009; Ogonowski vd., 2014). Yani bir başka deyişle, aslında webrooming davranışını gerçekleştiren bir çok tüketici de sosyalleşmek için çevrimdışı alışverişini çevrimiçi alışverişe tercih etmektedir.

Gereççeli Eylem Teorisi, Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından ortaya atılan, kişilerin bir şeye karşı geliştirdikleri tutumlarının niyetlerini, niyetlerinin de davranışlarını etkilediğini ifade eden sosyal psikoloji temelli bir teoridir. Birçok disiplinde olduğu gibi tüketici davranışları disiplininde de sıklıkla tüketicilerin satın alma niyetlerini ve davranışlarını anlamada kullanılmaktadır. Gereççeli Eylem Teorisi'nin varsayımı bireylerin alternatif davranışların sonuçlarını bilinçli olarak göz önüne alarak alternatifler içinden en arzu edilen davranışı gerçekleştirmeleridir (Akıncı ve Kıymalıoğlu, 2014). Gereççeli eylem teorisinin önemli bir değişkeni olan davranışsal niyet, belirli bir eyleme yönelik kararlardır (Fishbein ve Ajzen, 1975). Ajzen ve Fishbein (1980), davranışsal niyeti birçok unsurun etkilediğinden bahsederek niyet ile davranış arasındaki ilişkiyi hedef, içerik, zaman ve eyleme uygun davranışsal ölçütlerle niyetin ölçülmesi gerektiğini ve davranışın gözlemlenmesinden önce niyetin değişmeyeceği şeklinde açıklamışlardır. Gereççeli Eylem Teorisi sonradan Ajzen (1991) tarafından Planlı Davranış Teorisi olarak geliştirilerek davranışsal kontrolün de davranışsal niyet ve gerçekleşen davranış üzerindeki etkisi ortaya koyulmuştur.

Arora ve Sahney (2016), webrooming davranışını Planlı Davranış Teorisi bağlamında incelemişlerdir. Algılanan riskin webroominge yönelik tutumlara etkisinde güven eksikliğinin aracı rolünün olduğunu, tutumların webrooming niyetini, niyetin de webrooming davranışını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Yazarların bir başka çalışmasında ise algılanan çevrimiçi risklerin e-güvensizlik üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Arora ve Sahney, 2018). Chou vd. (2016) yapmış oldukları çalışmada webroominge yönelik niyeti itme-çekme- bağlama (pull-push-mooring) stratejileri çerçevesinde ele alarak algılanan riskin e-güvensizlik üzerindeki etkisini itme stratejisi bağlamında değerlendirmişlerdir. Shankar ve Jain (2021), lüks ürünlerin hedonik ve

faydacı değerleri ile webrooming niyeti arasında algılanan riskin düzenleyici etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Tüm bu bilgiler ışığında araştırmannın hipotezleri şu şekilde ifade edilebilir:

H_{1a}: Çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riskinin e-güvensizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1b}: Çevrimiçi alışverişin algılanan riskinin e-güvensizlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

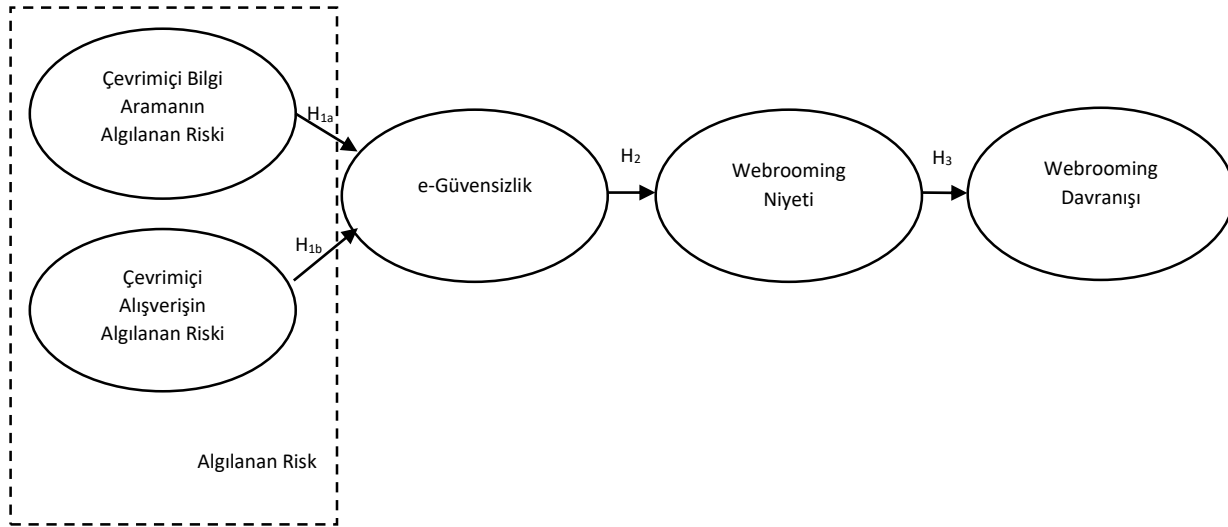
H₂: e-Güvensizliğin webrooming niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: Webrooming niyetinin webrooming davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkileri araştırdığından neden-sonuç ilişkisine dayalı bir araştırma türündedir. Veriler çevrimiçi anketler vasıtasıyla 15 Ocak- 15 Şubat 2021 tarihleri arasında kolayda örnekleme yöntemi ile 211 katılımcıdan toplanmıştır. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Etik Kurulu Başkanlığı'ndan 08.02.2021 tarihli E-54674167-050.01.04-4978 belge numaralı etik kurul onayı araştırmada kullanılan anket formu için alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise şöyledir: çevrimiçi alışverişin algılanan riski ve çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riski Choi ve Yang (2016)'ın çalışmasından, e-güvensizlik ölçeği Lee ve Turban (2011)'nin çalışmasından, webrooming niyeti ölçeği Bauer vd. (2005)'nin çalışmasından ve webrooming davranışı ölçeği ise Arora ve Sahney (2018)'in çalışmasından uyarlanmıştır. Tüm değişkenler 5'li Likert tipi ölçekle (1: Kesinlikle Katılmıyorum,5: Kesinlikle Katılıyorum) üçer madde ile ölçülmüştür. Araştırma bulguları yapısal eşitlik modellemesi ile test edilerek analizlerin yapılmasında SmartPLS programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu sahaya sürülmeden önce 20 kişi ile pilot bir uygulama yapılmıştır. Bu pilot uygulama sonucunda anketteki anlaşılmayan yerler revize edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'deki gibi olup, hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Kaynak: Choi ve Yang (2016)'dan uyarlanmıştır

4. VERİ ANALİZİ

Veri analizi kısmında öncelikli olarak katılımcıların demografik özelliklerine dair bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında ise araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak da araştırma modeli SmartPLS paket programı ile test edilmiştir.

4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların yaklaşık %56'sı kadınlardan, %53,1'i ise bekârlardan oluşmaktadır. Yaş açısından bakıldığında ise katılımcıların %36'sının 21-30 yaş aralığında olduğu

görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından araştırmaya daha çok lisans mezunları (%42,2) katılmıştır. Katılımcıların meslekleri değerlendirildiğinde en çok öğrencilerin olduğu, ortalama aylık aile geliri açısından da 2500 TL ve altı gelire sahip tüketicilerin araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Cinsiyet	f	%	Eğitim Düzeyi	f	%
Kadın	118	55,9	Lise ve altı	30	14,2
Erkek	93	44,1	Ön Lisans	47	22,3
Yaş	f	%	Lisans	89	42,2
20 ve altı	58	27,5	Lisansüstü	45	21,3
21-30	76	36,0	Meslek	f	%
31-40	38	18,0	İşçi	15	7,1
41-50	29	13,7	Memur	18	8,5
51 ve üstü	10	4,8	Esnaf/Tüccar	5	2,4
Ort. Aylık Gelir	f	%	Serbest Meslek	12	5,7
2500 TL ve altı	64	30,3	Öğrenci	67	31,7
2501-4500 TL	56	26,5	Ev Hanımı	43	20,4
4501-6500 TL	37	17,5	Diğer	51	24,2
6501-8500 TL	28	13,3	Medeni Durum	f	%
8501 TL ve üstü	26	12,4	Evli	99	46,9
			Bekâr	112	53,1

4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelini test etmeden önce modeldeki değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tablo 2’de araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerine ve güvenilirliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tüm ölçeklere ait faktör yükleri eşik değer olan 0,708’in üzerindedir. Cronbach Alpha katsayıları ise eşik değer olan 0,7’nin üzerinde olup 0,831-0,945 arasında değişmektedir. Ayrıca yapıları temsil eden birleşik güvenilirlik katsayısı CR (Composite Reliability) değerleri de yine eşik değer olan 0,7’nin üzerinde olduğundan ölçeklerin içsel tutarlılıklarının, bir başka deyişle güvenilirliklerinin sağlandığını söylemek mümkündür (Hair vd., 2014; Henseler vd., 2016).

Tablo 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha Katsayısı	CR	AVE
Webrooming Davranışı (DVR)				
DVR2. Son birkaç alışverişimde, mağazadan alışveriş yapmadan önce ürünler ilgili bilgileri internetten kontrol ettim.	0,951			
DVR3. Mağazadan alışveriş yapmadan önce satın alacağım ürünle ilgili internetten bilgi toplayarak emin olurum.	0,948	0,936	0,959	0,887
DVR1. Mağazadan bir ürün satın almadan önce internetten ürünle ilgili bilgi topluyorum.	0,927			
Webrooming Niyeti (NYT)				
NYT2. İnternette araştırıp/beğenip mağazadan ürün satın almayı düşünüyorum.	0,964			
NYT3. İnternette araştırıp/beğenip mağazadan ürün satın alacağım.	0,945	0,945	0,964	0,900
NYT1. Web sitesinde ürünlere dokunup inceleyememek risklidir.	0,937			
Çevrimiçi Alışverişin Algılanan Riski (OAR)				

OAR1. İnternette ürün satın aldığımda, kişisel bilgilerimin gizli tutulacağına inanmıyorum.	0,905			
OAR2.İnternette ürün satın aldığımda, kredi kartı numaramın güvende olacağına inanmıyorum.	0,903	0,831	0,897	0,745
OAR3. İnternette ürün satın aldığımda, kargo ve taşıma için ödeme yapmak beni rahatsız ediyor.	0,776			
Çevrimiçi Bilgi Aramanın Algılanan Riski (OBAR)				
OBAR1. Web sitesinde gerçek ürünü inceleyememek risklidir.	0,955			
OBAR2. Web sitesinde ürünlere dokunup inceleyememek risklidir.	0,936	0,935	0,958	0,885
OBAR3. Web sitesinde ürünün kalitesini anlayabilmek çok zordur.	0,931			
e-Güvensizlik (e-GVNSZ)				
e-GVNSZ2. İnternette alışverişin güvenilir olmadığını düşünüyorum.	0,917			
e-GVNSZ1. Çok fazla belirsizlik barındırdığı için bence internette alışverişe güvenilemez.	0,866	0,858	0,912	0,777
e-GVNSZ3. Genel olarak, internet satıcılarının verdikleri sözü tutacağına güvenemiyorum.	0,860			

Ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi içinde yapı geçerliliklerine bakılması gerekmektedir. Yapı geçerliliği birleşme geçerliliği ve ayırt edici geçerlilikten meydana gelmektedir. Birleşme geçerliliği için ortalama açıklanan varyans değeri olan AVE (Average Variance Extracted) değerinin 0,5'ten büyük ve CR değerinin de 0,7'den büyük ve CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tabloya bakıldığında bu üç şartın da sağlandığını görmek mümkündür. Dolayısıyla ölçeklerin birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 3: Fornell ve Larcker Kriterine Göre Ayırt Edici Geçerlilik

	DVR	NYT	OAR	OBAR	e-GVNSZ
DVR	0,942				
NYT	0,546	0,949			
OAR	0,460	0,450	0,863		
OBAR	0,508	0,504	0,678	0,941	
e-GVNSZ	0,111	0,379	0,594	0,571	0,881

Ayırt edici geçerlilik ise üç aşamalıdır. Bunlardan ilki Fornell ve Larcker kriterinin sağlanmasıdır. Fornell ve Larcker kriterine ilişkin bilgiler Tablo 3'te yer almaktadır. Çaprazda koyu renkle belirtilen rakamlar AVE değerlerinin karekökleridir. Diğer değerler ise değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon katsayılarıdır. Bu kriterin sağlanabilmesi için değişkenlerin birbirleriyle olan korelasyon katsayılarının o yapının AVE değerinden küçük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Compeau ve Higgins, 1995). Tablo 3 incelendiğinde bu koşulun sağlandığı görülmektedir.

Tablo 4: Faktör Yükleri ve Çapraz Yükler

	DVR	NYT	OAR	OBAR	e-GVNSZ
DVR1	0,927	0,503	0,448	0,455	0,118
DVR2	0,951	0,549	0,420	0,511	0,116
DVR3	0,948	0,489	0,432	0,468	0,078
NYT1	0,526	0,937	0,461	0,539	0,437
NYT2	0,513	0,964	0,375	0,410	0,305
NYT3	0,515	0,945	0,439	0,476	0,325
OAR1	0,374	0,393	0,905	0,602	0,592
OAR2	0,370	0,355	0,903	0,548	0,545
OAR3	0,495	0,451	0,776	0,643	0,357
OBAR1	0,486	0,495	0,646	0,955	0,529
OBAR2	0,406	0,421	0,604	0,936	0,559

OBAR3	0,547	0,511	0,666	0,931	0,521
eGVNSZ1	0,040	0,314	0,411	0,415	0,866
eGVNSZ2	0,003	0,347	0,476	0,504	0,917
eGVNSZ3	0,220	0,336	0,644	0,565	0,860

Ayırt edici geçerliliğin ikinci aşaması ise çapraz yüklerdir. Her bir değişkene ait faktör yükleri ile çapraz yükler arasında en az 0,1'lik fark olması beklenmektedir. Bu durumda maddelerin binişik madde olmadığı ifade edilmektedir (Yıldız, 2020). Tablo 4'te de koyu renkli değerler değişkenlerin faktör yükleridir. Diğer değerler ise çapraz yüklerdir. Tablo incelendiğinde çapraz yükler ile faktör yükleri arasında 0,1'den daha büyük farklar olduğu ve dolayısıyla da binişik madde olmadığı görülmektedir. Böylece ayırt edici geçerliliğin ikinci şartı da sağlanmış olmaktadır.

Tablo 5: HTMT Kriterine Göre Ayırt Edici Geçerlilik

	DVR	NYT	OAR	OBAR	e-GVNSZ
DVR					
NYT	0,579				
OAR	0,542	0,519			
OBAR	0,544	0,534	0,785		
e-GVNSZ	0,121	0,414	0,663	0,625	

Ayırt edici geçerliliğin son aşaması ise HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) kriteridir. Bu kritere ilişkin bilgiler de Tablo 5'teki gibidir. Bir görüşe göre HTMT katsayısı 0,9'dan küçük (Gold vd., 2001), bir başka görüşe göre ise HTMT katsayısı 0,85'den küçük (Kline, 2010) olmalıdır. Her iki görüşe göre de tablodaki değerler HTMT kriterini sağlamaktadır. Böylece ayırt edici geçerliliğin üç aşaması da sağlanmıştır.

4.3. Yapısal Modelin Test Edilmesi

Araştırma modelinin test edilmesinde kısmi en küçük kareler yöntemi (PLS-SEM) kullanılmıştır. SmartPLS istatistik paket programı aracılığıyla da analizler gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'da analiz sonuçlarını gösteren bulgular yer almaktadır.

Yeniden örnekleme yöntemi (Bootstrapping) ile 5000 alt örneklem seçilerek değişkenlerin etkileri ölçülmüştür. Buna göre, çevrimiçi alışverişin algılanan riskinin e-güvensizliği etkilediği ($\beta=0,383$; $p<0,000$); çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riskinin e-güvensizliği etkilediği ($\beta=0,311$; $p<0,000$); e-güvensizliğin webrooming niyetini etkilediği ($\beta=0,379$; $p<0,000$) ve webrooming niyetinin webrooming davranışını etkilediği ($\beta=0,546$; $p<0,000$) sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H_{1a} , H_{1b} , H_2 ve H_3 'ün desteklendiğini söylemek mümkünüdür.

Tablo 6: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

Hipotezler	Std. Beta	Std. Hata	t-Değerleri	p	f ²	VIF	Sonuç
H_{1a} e-GVNSZ←OAR	0,383	0,074	5,174	0,000	0,133	1,851	Desteklendi
H_{1b} e-GVNSZ←OBAR	0,311	0,077	4,034	0,000	0,088	1,851	Desteklendi
H₂ NYT←e-GVNSZ	0,379	0,067	5,633	0,000	0,167	1,000	Desteklendi
H₃ DVR←NYT	0,546	0,041	13,378	0,000	0,426	1,000	Desteklendi

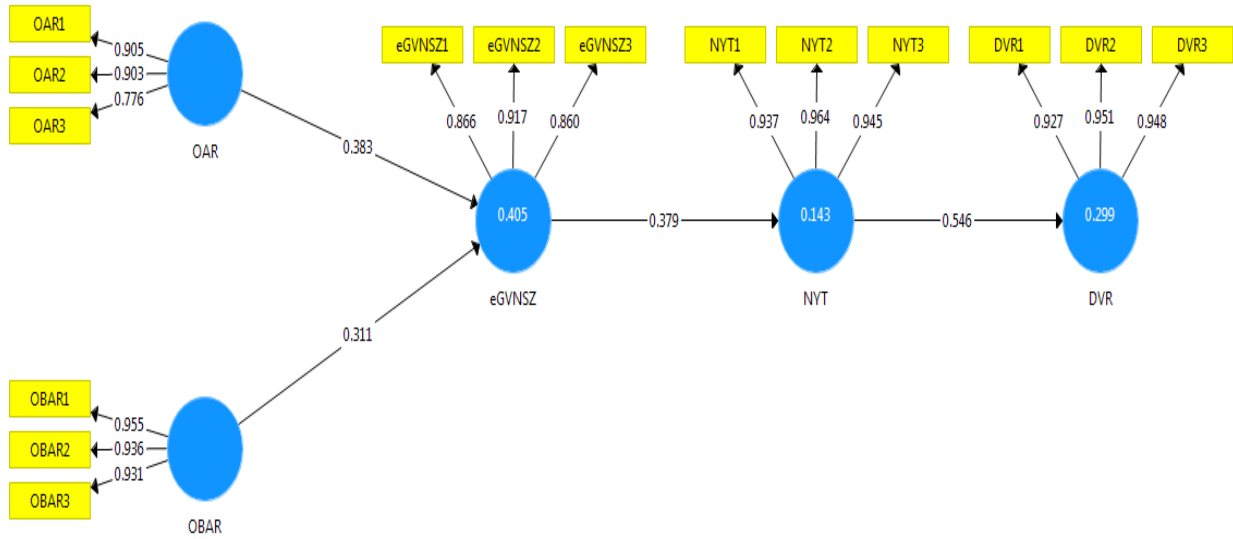
Regresyon katsayılarına bakıldığında, çevrimiçi alışverişin algılanan riski değişkeni için 0,776-0,905 arasında, çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riski değişkeni için 0,931-0,955 arasında, e-güvensizlik değişkeni için 0,860-0,917 arasında, webrooming niyeti değişkeni için 0,937-0,964 arasında, webrooming davranışı değişkeni için ise 0,927-0,951 arasındadır.

Hair vd. (2011)'e göre R^2 değerlerinin 0,25 ve üzerinde olması zayıf seviyede, 0,50 ve üzerinde olması orta seviyede, 0,75 ve üzerinde olması ise yüksek seviyede açıklayıcılığı ifade etmektedir. Ancak bazı bilimsel çalışmalarda R^2 'nin %10 olarak hesaplanması da yeterli olacağı yönünde görüşler vardır (Yıldız, 2020). Modeldeki değişkenlerin R^2 değerleri incelendiğinde de e-güvensizliğin %40,5 oranında açıklayıcılığının olduğu; webrooming niyetinin %14,3 oranında açıklayıcılığının olduğu ve webrooming davranışının ise %29,9 oranında açıklayıcılığının olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinin, Q^2 değerlerinin (tahmin gücü katsayılarının) belirlenebilmesi için Blindfolding analizi çalıştırılmıştır. Q^2 'nin sıfırdan büyük olması modelin endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu ifade etmektedir (Hair vd., 2014). Analiz sonucunda tespit edilen Q^2 değerleri e-güvensizlik için 0,299; webrooming niyeti için 0,125 ve webrooming davranışı için de 0,261'dir. Böylelikle modelin değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Bakılması gereken bir diğer gösterge de f^2 (etki büyüklüğü/effect size) değerleridir. Tablo 6'da bu değerler gösterilmiştir. Cohen (1992)'e göre f^2 'nin 0,02 ve üzerinde olması düşük, 0,15 ve üzerinde olması orta ve 0,35 ve üzerinde olması ise yüksek olarak değerlendirilir. Buna göre, çevrimiçi alışverişin algılanan riski ($f^2=0,133$) ve çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riski ($f^2=0,088$) değişkenlerinin e-güvensizliği etkileme gücü düşüktür. e-Güvensizliğin webrooming niyetini etkileme gücü ($f^2=0,167$) orta seviyedir. Webrooming niyetinin webrooming davranışını etkileme gücü ($f^2=0,426$) ise yüksek seviyedir.

Şekil 2: PLS Yapısal Eşitlik Sonuçları



Ayrıca Tablo 6'da yer alan değerlerden biri de VIF (Variance Inflation Factor) değerleridir. SmartPLS programına göre VIF değerleri 3'ün altında olması gerekmektedir (Diamantopoulos ve Sigauw, 2006). Araştırmadaki değişkenlerin VIF değerleri de bu şartı sağladığından değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığını ifade etmek mümkündür.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Algılanan risk, 60'lı yıllardan beri tüketici davranışlarını anlamada sıklıkla üzerinde durulan kavramların başında gelmektedir. Çünkü ister çevrimdışı ister çevrimiçi kanallar olsun tüketiciler satın alma davranışı gösterirken çeşitli riskler algılamaktadırlar. Risk algısının yüksek oluşu ise güven sorununun ya da güvensizliğin olduğuna işaret eder. Bu çalışmanın amacı da, tüketicilerin çevrimiçi alışverişlerde algıladıkları bu riskin güvensizlik üzerindeki etkilerini, güvensizliğin de tüketiciyi ürünleri internetten araştırırsa bile mağazadan satın almayı tercih etmesi olarak adlandırılan webroominge yönelik niyet ve davranışlar üzerindeki etkisini incelemektir. Bu bağlamda çevrimiçi anketler vasıtasıyla 211 katılımcıdan veri toplanmıştır. Webrooming davranışını inceleyen uluslararası literatürde hatırı sayılır sayıda çalışma olsa da Türkçe literatürde bu çalışmaların sayısının çok daha sınırlı olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmanın Türkçe literatüre hem webrooming davranışı konusunda hem de bu davranışın algılanan risk çerçevesinde incelenmesi konusunda katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre çevrimiçi alışverişin algılanan riski ve çevrimiçi bilgi aramanın algılanan riski olarak iki boyutlu şekilde ele alınan algılanan riskin e-güvensizlik üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Chou vd. (2016) ve Arora ve Sahney (2018)'in çalışmasında da benzer sonuçları görmek mümkündür. Gerekçeli Eylem Teorisi bağlamında da e-güvensizliğin webrooming niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu araştırmanın bir başka sonucudur. Bu sonucun Arora ve Sahney (2018)'in çalışması ile paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Chou vd. (2016)'nin çalışmasında ise e-güvensizlik webrooming niyetini negatif olarak etkilemektedir. Oysaki çevrimiçi ortamlara güvensizlik hisseden bir tüketicinin bilgi arayışını internetten

gerçekleştirerek mağazadan satın alma niyeti göstermesi daha olası bir sonuçtur. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları, tüketicilerin e-işletmelere ve/veya e-satıcılara yönelik algıladıkları riskler ve güvensizlik sonucunda fiziksel mağazalardan satın alma gerçekleştirerek kendilerini koruma altına aldıklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçlarının katkılarını iki şekilde değerlendirmek mümkündür. Bunlardan biri tüketici davranışları literatürüne olan katkıları, diğeri ise uygulamalara olan katkılarıdır. Bu çalışma algılanan risk ve e-güvensizlik değişkenlerinin webrooming niyet ve davranışını nasıl etkilediğini bir modelle ortaya koyan Türkçe literatürdeki ender çalışmalardan biridir. Dolayısıyla Türkçe tüketici davranışları literatürüne sağlayacağı en önemli katkı bu boşluğu dolduracak olmasıdır. Tüketicilerin algıladıkları risk arttıkça çevrimiçi işletmelere olan güvensizlikleri de artacağından, öncelikle e-işletmelerin tüketicilerin algılanan alışveriş riskini azaltmalarını sağlayacak özellikle finansal, psikolojik ve teslimat gibi konularda güvenlerini artırıcı şekilde web sitelerini düzenlemeleri gerekmektedir. Ayrıca algılanan riskin bir başka boyutu olan algılanan bilgi arama riskine yönelik olarak da ürünler hakkında detaylı bilgiler ve ürün fotoğraflarını içerecek şekilde web sitelerini yeniden tasarlamaları gerekmektedir. Özellikle bu noktada ürünlerin boyutları, renkleri gerçeğe uygun şekilde görsellerle desteklenmelidir. Böylece çevrimiçi alışverişe yönelik algılanan risk düşeceğinden e-işletmeye ve/veya e-satıcıya olan güvensizlik de azalacaktır. Dolayısıyla tüketiciler bir ürünü internetten araştırarak başladıkları süreci internetten satın alarak sonuçlandırabileceklerdir. Ayrıca e-işletmelerin ve/veya e-satıcıların tüketicilere çeşitli kampanyalar sunarak çevrimiçi alışverişin risklerini minimize edecek yönde algılamalarını sağlamalıdır.

Her araştırma gibi bu çalışmada belli kısıtlar altında gerçekleşmiştir. Verilerin toplanma aşamasında örnekleme yöntemi olarak olasılığa dayanmayan bir örnekleme yönteminin seçilmesi araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğine gölge düşürmektedir. Ayrıca çalışmada belirli bir ürün kategorisi üzerinden bir kurgu yapılmamış olup genel olarak tüketicileri webrooming davranışına yönelten risk ve güvensizlik üzerinde durulması da bir başka kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise verilerin pandemi sürecinde toplanmış olmasıdır. Sonuçta birçok tüketici bu dönemde fiziksel ortamlardan alışveriş yapamamış veyahut çok kısıtlı yapabilmişlerdir. Ancak yine de çıkan sonuçlar bu süreç tüketicileri her ne kadar çevrimiçi alışverişe zorunlu olarak itse de normalleşmeyle birlikte tüketicilerin webrooming davranışlarını ilk etapta devam ettirecekleri söylenebilir.

Gelecek çalışmalarda özellikle belirli bir ürün grubuna yönelik olarak webrooming davranışı incelenebilir. Farklı ürün gruplarında bu davranış da farklı şekillerde tezahür edebilir. Araştırma modeli genişletilerek özellikle davranışsal kontrol değişkeni de modele dahil edilerek Planlı Davranış Teorisi bağlamında test edilebilir. Algılanan riskin çevrimiçi alışverişlerde önemi kadar bir başka önemli değişken de algılanan faydadır. Modele algılanan fayda değişkeni de eklenerek tüketicilerin webrooming niyet ve davranışını nasıl şekillendirdiği incelenebilir. Ayrıca webrooming konusunda daha derinlemesine bilgi edinebilmek açısından nitel yöntemler tercih edilerek de bir araştırma deseni de oluşturulabilir.

KAYNAKÇA

- Akıncı, S. ve Kıymaloğlu, A. (2014). Planlı Davranış Teorisi. içinde Pazarlama Teorileri, Ed: M. İ. Yağcı ve S. Çabuk, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Arora, S., and Sahney, S. (2017). Webrooming behaviour: a conceptual framework. International Journal of Retail & Distribution Management.
- Arora, S., and Sahney, S. (2018). Consumer's webrooming conduct: an explanation using the theory of planned behavior. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics.
- Aw, E. C. X. (2019). Understanding the webrooming phenomenon. International Journal of Retail & Distribution Management. 47(10), 1074-1092.
- Aw, E. C. X. (2020). Understanding consumers' paths to webrooming: A complexity approach. Journal of Retailing and Consumer Services, 53, 101991.
- Aw, E. C. X., Basha, N. K., Ng, S. I. and Ho, J. A. (2021). Searching online and buying offline: Understanding the role of channel-, consumer-, and product-related factors in determining webrooming intention. Journal of Retailing and Consumer Services, 58, 102328.
- Balasubramanian, S., Raghunathan, R. and Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. Journal of Interactive Marketing, 19(2), 12-30.
- Bauer, R. (1967). Consumer Behavior and Risk Taking in Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior. Edited by: Donald F. Cox, Harvard University Press, USA.
- Bell, D., Cuthbertson, R. ve Koskinen, S., 2000.
- Bauer, H. H., Barnes, S. J., Reichardt, T., and Neumann, M. M. (2005). Driving consumer acceptance of mobile marketing: A theoretical framework and empirical study. Journal of Electronic Commerce Research, 6(3), 181-192.

- Bhatnagar, A., Mirsa, S. and R.H. Rao (2000). On Risk, Convenience and Internet Shopping Behavior. *Communications of the ACM*, 43(11), 98-105.
- Bosman, J. (2011). Book shopping in stores, then buying online. *The New York Times*. 4th December.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., and Rahman, M. S. (2013). *Competing in the age of omnichannel retailing* (pp. 1-7). Cambridge, MA: MIT.
- Chang, Y. S., and Fang, S. R. (2013). Antecedents and distinctions between online trust and distrust: predicting high-and low-risk internet behaviors. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14, 149-166.
- Choi, H-S. and Yang, S-B. (2016). An Empirical Study on Influencing Factors of Switching Intention from Online Shopping to Webrooming. *Intell Information System*, 22(1), 19-41.
- Chou, S.Y., Shen, G.C., Chiu, H.C. and Chou, Y.T. (2016). Multichannel service providers' strategy: understanding customers' switching and free-riding behavior, *Journal of Business Research*, 69 (6), 2226-2232.
- Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science*, 1(3), 98-101.
- Compeau, D. R. and Higgins, C. A. (1995). Computer Self-Efficacy: Development of a Measure Initial Test. *MIS Quarterly*, 19(2): 189-211.
- Deloitte, 2014. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consumer-business/articles/understanding-consumer-behavior-shopping-trends.html>, Erişim Tarihi: 10.02.2021.
- Deloitte, 2017. Thanks Giving Pulse Survey. <https://bit.ly/2IOEg6>, Erişim Tarihi: 10.02.2021.
- Dholakia U.M., Kahn B.E., Reeves R, Ridfleisch A, Stewart D. and Taylor, E. 2010. Consumer behavior in multichannel, multimedia retailing environment. *Journal of Interactive Marketing* 24(2): 86–95.
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British journal of management*, 17(4), 263-282.
- Fernandez, N. V., Perez, M. J. S. and Vázquez-Casielles, R., (2018). Webroomers versus showroomers: Are they the same? *Journal of Business Research*, 92, 300–320.
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Flavian, C., Gurrea, R. and Orus. C. (2016). Choice confidence in the webrooming purchase process: The impact of online positive reviews and the motivation to touch. *Journal of Consumer Behaviour*, 15 (5):459–476.
- Fornell C., and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *J Mark Res*, 18(1), 39–50.
- Forsythe, S.M. and Shi, B. (2003). Consumer Patronage and Risk Perceptions in Internet Shopping. *Business Research*, 56 (11), 867- 875.
- Forsythe, S., Liu, C., Shannon, D. and Gardner, L. C. (2006). Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping. *Journal of interactive marketing*, 20(2), 55-75.
- Gensler, S., Verhoef, P.C. and Böhm, M., 2012. Understanding consumers' multichannel choices across the different stages of the buying process. *Marketing Letters*, 23 (4), 987–1003.
- Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Gupta, S., Lehmann, D. R. and Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. *Journal of marketing research*, 41(1), 7-18.
- Ha, S. and Stoel, L. (2009). Consumer e-shopping acceptance: antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62 (5), 565-571.
- Hair, Joseph F. and Ringle, C. M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, s. 139-152.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle and Marko Sarstedt (2014). *A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, Los Angeles: Sage.
- Hassanein, K. and Head, M. (2005). The impact of infusing social presence in the web interface: an investigation across product types. *International Journal of Electronic Commerce*, 10 (2), 31-55.
- Hassanein, K., Head, M. and Ju, C. (2009). A cross-cultural comparison of the impact of social presence on website trust, usefulness and enjoyment. *International Journal of Electronic Business*, 7 (6), 625-641.
- Henseler, J., Hubona, G., and Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial management & data systems*.

- Hong, I.B. and Cha, H.S. (2013). The mediating role of consumer trust in an online merchant in predicting purchase intention. *International Journal of Information Management*, 33 (6), 927-939.
- Kim, D. J, Ferrin, D. L. and R.H. Rao (2008). A Trust Based Consumer Decision-Making Model in Electronic Commerce: The Role of Trust, Perceived Risk and Their Antecedents. *Decision Support Systems*, 44 (2), 544-564.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford Press, New York.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lee, M. K. and Turban, E. (2001). A trust model for consumer internet shopping. *International Journal of electronic commerce*, 6(1), 75-91.
- Lee, K.S. and Tan, S. J. (2003). E-retailing Versus Physical Retailing: A Theoretical Model and Empirical Test of Consumer Choice. *Journal of Business Research*, 56(11), 877-885.
- Lewicki, R. J. (2006). Trust and distrust. In: Schneider, A. K., &Honeyman, C. (Eds.) *The negotiator's fieldbook*. Washington: American Bar Association, Section of Dispute Resolution. 191-202.
- Manss, R., Kurze, K., and Bornschein, R. (2020). What drives competitive webrooming? The roles of channel and retailer aspects. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(3), 233-265.
- McKnight, D.H., Kacmar, C.J. and Choudhury, V. (2004). Dispositional trust and distrust distinctions in predicting high-and low-risk internet expert advice site perceptions. *E-Service Journal*, 3 (2), 35-55.
- Ogonowski, A., Montandon, A., Botha, E. and Reyneke, M. (2014). Should new online stores invest in social presence elements? The effect of social presence on initial trust formation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (4), 482-491.
- Olivero, N. and Lunt, P. (2004). Privacy versus willingness to disclose in e-commerce exchanges: the effect of risk awareness on the relative role of trust and control. *Journal of Economic Psychology*, 25 (2), 243-262.
- Schröder, H., and Zaharia, S. (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 452-468.
- Shankar, A., and Jain, S. (2021). Factors affecting luxury consumers' webrooming intention: a moderated-mediation approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102306.
- Tan, S. J. (1999). Strategies for Reducing Consumers' Risk Aversion in Internet shopping. *The Journal of Consumer Marketing*, 16(2), 163-178.
- Tan, F.B. and Sutherland, P. (2004). Online consumer trust: a multi-dimensional model. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2 (3), 40-58.
- Taylor, J. W. (1974). The Role of Risk in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*,38 (2), 54-60.
- Uygun, M., Özçifçi, V. and Divanoğlu, S. U. (2011). Tüketicilerin online alışveriş davranışını etkileyen faktörler. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 373-385.
- Verhoef, P. C., S. A. Neslin, and B. Vroomen (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing* 24 (2):129-148.
- Wolny, J. and Charoensuksai, N. (2014). Mapping customer journeys in multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15(4), 317-326.
- Yıldız, E. (2020). *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.

UNDERSTANDING WORK-LIFE BALANCE, RESILIENCE AND EMOTIONAL ENDURANCE OF SINGLE WORKING MOTHERS IN THE WORKPLACE: A QUALITATIVE STUDY

DOI: 10.17261/Pressacademia.2021.1387

JMML- V.8-ISS.1-2021(5)-p.64-75

Arzu Giriskan

Altınbas University, Business Administration, Istanbul, Turkey.

arzu.cakar@altinbas.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0295-7976

Date Received: December 24, 2020

Date Accepted: March 17, 2021

OPEN ACCESS



To cite this document

Giriskan, A., (2021). Understanding work-life balance, resilience and emotional endurance of single working mothers in the workplace: a qualitative study. Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML), V.8(1), p.64-75.

Permanent link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1387>

Copyright: Published by PressAcademia and limited licensed re-use rights only.

ABSTRACT

Purpose- The concepts of work-life balance and resilience at work are increasing in popularity. However, the literature, unfortunately, lacks gender perspective and geographical diversification. This paper aims to fill in this gap in the literature and inspire further research on a gender perspective. A semi-structured survey was developed to evaluate life-work balance and resilience in single working mothers' workplace practices in Istanbul. The research was conducted with 32 single mothers working in the private sector. Results suggest that most single mothers feel exhausted and stretched between their work and children while they often seek a reprieve in religion to keep their spirits up.

Methodology- For this study, qualitative research was developed with 32 single working mothers in Istanbul, Turkey. Open-ended questions were asked to the 32 mothers in face-to-face interviews. All of the women who participated in this study work in private institutions with more than 200 employees. A semi-structured interview was developed with open-ended questions to evaluate work-life balance and resilience practices among single mothers based on The Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981; Winwood et al., 2013; Wolfson & Mulqueen, 2016).

Findings- Results suggest that single mothers feel exhausted and stretched between their work and children. On the other hand, they develop authentic solutions to overcome their frustrations.

Conclusion- In Turkey, single working mothers feel a strong responsibility towards their children to stay resilient and limit their complaints. It's been widely discussed in the existing literature that internal motivational factors fuel resilience. However, in Turkey, societal support acts as an external factor to make single working mothers more resilient, and the resilience they develop enhances their performance in the workplace.

Keywords: Women at work, single working mothers, managerial resilience, work-life balance

JEL Codes: J2, M00, M14

1. INTRODUCTION

Despite two centuries of strenuous efforts, most women are still out of the workforce, and those who have managed to become a part of it face serious barriers throughout their careers (Tomlinson & Durbin, 2010; Sojo & Wood, 2012). Women are still subject to extended and intense working hours and job insecurity while also divided between their work and personal lives.

In parallel with the agile transformation of the workplace, family structures have also changed. Throughout the last decades, the number of single mothers has significantly risen worldwide (Palmer et al., 2012). This increasing number of single working mothers creates additional problems to be resolved. For example, single working mothers have their unique issues on top of women's issues (Youngblut et al., 2000; Mostert, 2009; Brand & Thomas, 2014). They also have low labor force participation and are subject to lower incomes (Brady & Burroway, 2012; Shirahase & Raymo, 2014; Johnsen & Reiso, 2019).

When society regards systemic problems as personal failures, suggestions in the current literature such as resilience aim to help individuals overcome the issues (Koubova & Buchko, 2013). The rising interest in the concepts of resilience and work-life balance coincides with the new wave of problems brought about by the global financial crisis of 2008 (Milkie et al., 2010; Linnenluecke,

2017). Millions of people lost their jobs and social rights, while those who managed to keep their positions have been subject to heavier workloads (Schrag & Schmidt-Tieszen, 2014), and these problems have only increased with the pandemic.

This paper aims to highlight specific problems of single working mothers, introduce their real-life, work-life balance practices in developing workplace resilience, and create a conceptual basis to inspire further research to improve social awareness. The paper also aims to contribute to the geographical diversification of the literature.

To achieve this study's primary goal, a semi-structured qualitative research methodology was developed for evaluating the work-life balance practices of single working mothers in Istanbul. The qualitative findings were quite interesting and shed light on the problems single working mothers faced in their personal and professional lives. When a company that employs single mothers exhibits stronger empathy towards them, their professional performance improves, and this enhanced business performance can positively alter their work-life balance.

2. LITERATURE REVIEW

The concept of work-life balance refers to an employee's ability to have time for their family or social activities. Problems regarding work-life balance are more prominent for women than men due to existing traditional lifestyles, which leave child and house care responsibilities to women (Drange et al., 2016; Grant & Guerin, 2018). Such problems are also seen as initiators of a series of issues, including psychological problems, stress, dissatisfaction, high job turnover, and absenteeism (Gittel et al., 2006; Koyuncu et al., 2012; Sperlich & Geyer, 2015). Berkman et al. (2010) show that organizations that do not provide employees with the opportunity of balancing their work and life activities can lead to cardiovascular risks and sleep problems for employees.

The literature mainly sees the work-life balance puzzle as involving efficient time scheduling and time usage (Fagan & Walthery, 2011). Lane (2011) attempts to overcome this limited perspective and seek real solutions from a broader scope. Accordingly, the concept of work-life balance has contested meanings in different perspectives, such as being synonymous with work-family compensation or work-life conflicts. However, modern life requires more complex and diversified roles. Even if one is to eliminate conflicts between the role of work and family, it does not necessarily mean a satisfying balance. Lane (2011) offers a more collective approach to challenge organizations to provide better work conditions and challenge the political authority to eliminate gender and class assumptions embedded in policies.

The term resilience originates from the Latin verb "resilience" (to leap back), and it was first used in mathematics in the 17th century. The modern organizational sciences literature sees resilience from three different perspectives, namely a trait or a capacity, or a process (Tabassum et al., 2019). Indeed, the concept of organizational resilience is seen as having such characteristics attributed to men (Witmer, 2019). The idea of resilience, inherited from natural sciences, is flexible and elastic and a perfect ideological fit with male-headed neoliberalism (Jeyaranyan & Swaminathan, 1999; Walker & Cooper, 2011; Britt et al., 2016).

Following the 2008 global financial crisis, resilience was introduced as a 'cure' to many people who had lost their jobs and were subject to harsher employment regulations (Harrison, 2013). Single mothers, who require more social rights, were also among those who were categorized as not resilient enough to keep their positions under harsher conditions (Gill & Orgad, 2018). Meanwhile, human resource departments were assigned to support employees who retained their roles in a financially struggling company by shouldering more significant responsibilities (Kossek et al., 2011; Nabavi & Shahryari, 2012; Spangler et al., 2012; Bardoel et al., 2014; Vanhove et al., 2015).

Such external shocks as an economic crisis are also seen to extend the gender gap. Simultaneously, Kaya Bahçe and Memiş (2013) show that an identical rise in the risk of a spouse's unemployment increases women's work five times more than men. Mainstream research (Hansen, 2017) suggests that women struggle with resilience problems more than men at work. However, this may be just a perception and bias against women rather than the reality (Torchia et al., 2011; LDC, 2018). Isaacs (2014) shows that in academia, female deans are more resilient than male ones since women face more workplace challenges and consequently develop the ability to further deal with them.

The literature has a common understanding of the burnout effects of negativity in the workplace (Bianchi & Milkie, 2010; Noor & Zainuddin, 2011). However, since almost all research is the fruit of the neoliberal era, suggestions are mainly personal and imply that some superior individuals can overcome burnout by building resilience (Halbesleben & Buckley, 2004; Turner, 2014). Gill and Orgad (2018) also point out that the neoliberal approach describes women as "bounce-backable subjects" in the labor force to systematically forbid any attempts to criticize the system or voice the need for collective solutions.

Resilience has a higher importance in post-trauma processes (Maitlis, 2011). The periods during pregnancy and raising children are not considered as formal traumas, but in practice, women, particularly single working mothers, face many consecutive traumas throughout this time in their life (Roth et al., 2012; Chatman, 2015). Women must deal with many personal problems at work, from the glass ceiling in their career development to gender discrimination and the gender stress gap or gender pay gap (Smit h et al., 2012; Carmeli et al., 2013; Lott & Chung, 2016).

Along with dealing with all problems that women face at work, single working mothers have additional obstacles to overcome, such as harsh competitive conditions in the labor market (Liang et al., 2018). For example, they may face lower income, no social support or benefits, low self-esteem, less personal satisfaction, and more tremendous time pressures (Knoef & van Ours, 2016). One of the main problems single working mothers face is wage discrimination and, as a result, economic insufficiency (Roman, 2017). In addition to wage discrimination within the same sector or even in the same organization, women's labor force is also concentrated in low-paying and labor-intensive industries such as textile or ready-wear (Kabasakal et al., 2011).

Single working mothers' family relations, income, housing, and health directly impact their work-life balance. Time commitments and family support positively impact their work lives, while simultaneously, work schedules, workplace, and income have an impact on their personal lives. Education also directly impacts single working mothers' ability to sustain a balance between work and life (Robbins & McFadden, 2003; Montez et al., 2014).

Harsher neoliberal policies that limit public support and job security also act against single working mothers (Kroger, 2010; Sanders et al., 2011). Neoliberalism has loaded higher responsibilities on women's shoulders in addition to their traditional roles at home while labeling those who have difficulties with the heavy duties as failing (Bottrell, 2013). Hanicoglu and Hartman (2014) also show that single working mothers' careers are affected by factors such as suitable working hours, while childcare or welfare support opportunities provided by the company or government positively impact their career performance. Mogstad and Pronzato (2012) show that workforce reform systems developed to support single working mothers have proven successful in increasing labor force participation and income thanks to welfare receipts.

Such additional idiosyncratic troubles that women are required to overcome make it necessary to develop a gender perspective while researching the concepts of resilience at work and in work-life balance (Calas & Smircich, 2014; Berryhill & Durtschi, 2016). Intending to stress this requirement, this paper develops research on single working mothers to evaluate how single working mothers' different practices have on dealing with resilience at work and work-life balance needs.

According to the Turkish Statistical Institute (TUIK, 2020), 41.4 mils. Women lived in Turkey, a 49.8% share of the total population, as of 2019. Healthy life years at birth, the expectation of a healthy life without health problems limiting daily activities, stood at 56.8 years for women versus 59.9 years for men. However, life expectancy at birth for women was at 81 versus 75.6 for men. 85% of women had completed at least one educational level versus 96% for men, while 7.6% of women were illiterate versus 1.3% of men, and 18% had a higher education versus 22% of men.

Labor force participation for women stood at only 34% versus 73% for men, while women's unemployment rate was 14% versus 10% for men. Dominant conservatism in the public sphere is seen as the main driving force behind permanently low labor force participation rates for women in Turkey (Goksel, 2013). Women's expectation of being active in the labor market throughout their lives was 19 years versus 39 for men. Women earned 46,000 Turkish lira annually on average versus 50,000 for men; the gender pay gap was 7.7% (TUIK, 2020). In the Turkish parliament, only 17% of MPs were women, while only 3% of the country's mayors were women (KA.DER, 2020).

According to the Global Gender Gap Index 2020 (WEF, 2020), Turkey ranked 130th among 153 countries compared to 105th in the 2006 ranking. According to the 'Economic Participation and Opportunity' sub-index, Turkey ranked 136th while it ranked 113th in the 'Educational Attainment' sub-index. In the 'Political Empowerment' sub-index, Turkey was 109th. Turkey's labor act provides women employees and mothers with some additional rights (ILO, 2003); however, it should be noted that Turkey ranks 107th among 128 countries in the Rule of Law Index (WJP, 2020).

Gender policies also remain just on paper, and implementation is far from the policies' goals on the written documents (Alni cik et al., 2017; Ermis Mert, 2018). Akkan and Serim (2018) suggest that women employees, particularly young women with a low level of education who work at informal and precarious jobs, are considered among the most vulnerable groups in Turkey due to barriers to access to and ability to stay in the labor market. They argue that the government may fulfill its legal mission by providing

public childcare facilities rather than increasing women's vulnerability by introducing harsher neoliberal policies, allegedly to increase women's participation in the workforce via promoting flexible employment.

Kabasakal et al. (2011) also suggest that women in Turkey who work in managerial and more prestigious positions face different problems regarding their conflicting work and life roles than unskilled or semi-skilled women workers in Turkey compared to women in high-level management positions in developed countries. Women managers who come from a more privileged background have more opportunities to practice better work-life balance, such as the ability to employ low-paid workers in their homes (Bespinar, 2010).

3. DATA AND METHODOLOGY

Single working mothers are quite emotional when they have the chance to talk about their private life. Mainly they are susceptible to their child/children. Therefore, to shed light on single working mothers' deep emotional reactions, a qualitative research method was used, and semi-structured in-depth interviews were conducted. Thus, open-ended questions were asked face-to-face to 32 single working mothers who work in private institutions with more than 200 employees. The main reason for choosing single working mothers among more than 200 employees is to understand the possible peer-pressure element in the business environment.

The reason for conducting semi-structured interviews was to evaluate work-life balance and resilience practices among single mothers based on The Maslach Burnout Inventory (Maslach, 1981; Winwood et al., 2013; Wolfson & Mulqueen, 2016). The semi-structured interview method carries the opportunity to obtain more in-depth qualitative data since it includes both structured and unstructured interview methods (Isreal et al., 2017). It is also superior in providing the opportunity of developing a more in-depth understanding of the research subjects rather than being swamped with limits imposed by statistical rules (Savin-Baden and Major, 2013; Windle et al., 2011) suggest there is no "gold standard" in resilience measurement scales and adversities should be negotiated more deeply with in-depth interviews. Data retrieved from the in-depth interviews mainly related to family or society level should also be included to understand better the concept of work-life balance (Keeney et al., 2013; Palinkas et al., 2013).

The in-depth interviews were conducted in 2019; therefore, there was no need to acquire a specific ethical committee's permission. However, ethical concerns were always at the center of the study throughout the entirety of the research. To keep the personal data of the participants confidential, interviews were not recorded. It was well-understood that not recording the interviews made the participants sincerer, and they had no reason to filter their answers; instead they frankly shared their thoughts on delicate and personal matters.

As it can be seen at Table 1. the participants' ages vary from 18-47, and 11 (33%) participants were between the age of 18-29, while 15 (48%) of the total 32 single mothers were between 30-40, with the remaining 6 (20%) older than 40. 21 of the single mothers (66%) were divorced while 6 (19%) were the widow and the remaining 5 (16%) had never married. 5 participants (17%) had a high school degree, while 5 (17%) had graduated from vocational schools, and 16 of the participants (49%) had an undergraduate degree. The remaining 6 (18%) had a graduate degree. 2 of the fathers (6%) had only primary school education, 3 of them (9%) had an elementary school education, 7 (22%) had a high school degree, 5 (16%) had graduated from vocational schools, 11 of them (34%) had an undergraduate degree, and the remaining 4 (13%) had graduate degrees. 14 of the single mothers (45%) had only one child, while 13 of them (40%) had two children, and the remaining 5 (15%) had three children.

Table 1: Sociodemographic Characteristics of Sampling

Age	N	%
18-29	11	33
30-40	15	48
41-47	6	20
Marital Status		
Married	0	0
Divorced	21	66
Widow	6	19
Never married	5	16

Education		
High School	5	17
Vocational School	5	16
Undergraduate	16	49
Graduate	6	18

Number of Children		
1	14	45
2	13	40
3	5	15

As it is indicated at Table 2, 22 participants (70%) work at private sector while 7 of total 32 (23%) work at public sector and the remaining 2 (7%) are self-employed. 5 participants (15%) work less than 40 hours per week while 15 of total (48%) work 40 hours and 9 participants (27%) work 45 hours. The remaining 3 participants (11%) work longer than 45 hours per week. 6 participants (17%) have less than 2 free days per week while 25 of total (77%) have 2 free days and the remaining 1 participant (2%) has more than 2 days per week. 12 participants (37%) have less than 4 years of work experience while 10 of total (32%) have 5-14 years of work experience and the remaining 10 participants (31%) have longer than 14 years of work experience. 11 participants (35%) earn less than Turkish lira 3,500 per month while 10 of total (31%) earn between 3,500 and 5,500 liras. The remaining 11 participants (35%) earns more than 5,500 liras per month.

Table 2: Occupational Characteristics of Sampling

	N	%
Occupation Sector		
Private	22	70
Public	7	23
Self-employed	2	7
Work hours per week		
Less than 40 hours	5	15
40 hours	15	48
45 hours	9	27
Longer than 45 hours	3	11
Free days per week		
Less than 2 days	6	17
2 days	25	77
More than 2 days	1	2
Work experience		
4 years \geq	12	37
5-14 years	10	32
15 \leq	10	31
Monthly Income		

3500 Turkish lira ≥	11	35
3501-5500	10	31
5501≤	11	35

The in-depth interviews were a minimum of 65 minutes and a maximum of 90 minutes. The participants had children ages 3 -11. The age of the single working mothers who volunteered to participate in the qualitative research varied between 32 to 48. 5 participants worked less than 40 hours per week. In comparison, 15 of them worked 40 hours, and 9 participants worked 45 hours. The remaining 3 participants worked longer than 45 hours per week. 7 participants had less than 2 free days per week, while 25 had 2 free days per week. 12 participants had less than 4 years of work experience, while 10 of them had 5-14 years of work experience, and the remaining 10 participants had more than 14 years of work experience.

To shed light on the emotional stability of single working mothers, open-ended questions were targeted to evaluate how:

- emotionally drained participants feel regarding their work
- drained they feel after work
- fatigued they think when they wake up in the morning
- strained they feel while they are working
- burned out they feel regarding their work
- frustrated they are with their job
- hard they work
- stressed they are

In the second part, open-ended questions regarding personal accomplishment aimed to evaluate how:

- easily they understand people's (particularly their children's) feelings
- effectively they deal with (particularly their children's) problems
- positively they influence others' (particularly their children's) lives
- energetic they feel
- easily they create a relaxed atmosphere at work and home
- worthwhile they feel
- calmly they deal with emotional problems at work and home

In the third part, intending to evaluate the resilience, open-ended questions were targeted to determine how:

- they treat people at work and home
- callous they feel
- emotionally hardened they feel about their job
- much they care about their work and children
- they feel when people at work and home blame them for an unrelated issue

In the last part, open-ended questions about involvement were asked to evaluate how:

- similar they feel to people at work and home

- personally involved they feel with their children's problems and problems at work
- uncomfortable, they feel with the way they treat their children and people at work.

3. FINDINGS AND DISCUSSIONS

The research was conducted with 32 single mothers working in private companies in different industries in Istanbul. Participants were chosen from companies that employ more than 200 people.

Participants seemed divided between their roles at work and life. They place the highest value on their parenting role while also being committed to their work roles. However, they think they spend the most amount of time at work and spend insufficient time on parenting. Working single mothers believe their work roles have a heavier weight in their lives than their parenting role, but they believe their parenting roles also have great importance. As expected, the significance of work declines and the weight of family role rises as the number of children increases. On the contrary, as the education level increases, the work role's importance also increases, and the family role's weight declines. This is significantly related to career ambition and economic capability to employ assistants in the home.

Younger participants see their working roles as having a heavier weight in their lives. As an interesting observation, participants who are older than 40 years of age see their working roles as having heavier weight in their lives than participants who are between the age of 30 to 40. This is particularly related to higher expenditure requirements for babies (younger participants have younger children) and young adults (elder participants' children are younger adults who need university education or marriage expenditures) compared to teenagers. It is also related to higher career expectations at early ages for younger participants and pressure to have enough savings for the pensionary period when it comes to the older age group. As work experience increases, the weight of the work role on participants' lives declines, but the family's role is mixed. Newcomers and seniors place higher importance on work roles compared to those who have mid-level experience.

Participants think their responsibilities at work have a more significant impact on their duties at home than the impact of their parenting responsibilities does on their responsibilities at work. It should be noted that they think both sides have moderate impacts on each other. The older age groups see their duties as having a higher impact on their family lives than the middle and younger age groups, but it is still seen as having a moderate impact. The younger age group sees their family responsibilities as having the highest impact on their work responsibilities, but it is still seen as a low impact. This is mainly related to a higher care requirement for babies. As an interesting observation, participants who have more than one child see their work responsibilities and home affect each other at lower levels. This is mainly related to having more experience in the parenting role. Education level does not significantly impact the bilateral impact between the work role and family role.

The most dominant emotion participants feel is emotional exhaustion, significantly dominating all other emotions. The feeling of personal accomplishment comes next, and the sense of depersonalization has the lowest significance. It should be noted that all surfaces are low, suggesting dominant depersonalization. The older age group has the highest level of emotional exhaustion, while the younger age group has the highest level of depersonalization and feelings of personal accomplishment. As the number of children increases, emotional exhaustion and personal accomplishment decline while depersonalization increases. This is significantly related to rising altruism which comes with each additional child. As the education level increases, all participants feel emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment decline.

Participants feel strong support from their social circles while also feeling moderate support from their organizations. The younger age group feels the most increased support from their social circles and organizations. Greater support from social circles is significantly related to younger parents. In comparison, greater support from organizations is related to sympathy/empathy for the responsibilities of taking care of babies and young children. The older age group feels lower support from their organizations and higher support from their social circles than the middle age group. This is significantly related to the negative attitude towards older employees in Turkey and support from older children. As the number of children or education level increases, feelings of social and organizational support decline.

The literature supports the findings in this study that women without children have substantially higher occupational participation than women with children; contrary to this, women with younger children outperformed women with older children (Balaji, 2014). This is strongly linked to our finding that the more time and energy spent on caring for children (younger participants have younger children) affect parents' labor market appraisal, especially mothers with younger children. Young mothers seem to be more

ambitious in the business environment even though physically they get tired more than the working mothers with older children. Being single also increases the level of motivation because young single working mothers have more responsibilities.

Single working mothers seemed to have a divided identity at work and in life. They gain the highest value in their caregiving position at home while raising children. However, they are still regular employees and have no significant difference from other colleagues. Single working mothers feel less significant in the business environment even though they feel that they spend more time at work than the time they spend with their children. According to Barnett & Marshall (1992), if the educational level increases, the job role's weight increases for single mothers. Therefore, the weight of the parental role decreases comparatively. This is primarily associated with career ambition and the economic capacity to hire assistants to help at home.

In addition to the quantitative problems of total working hours, a significant debate has emerged that the more qualitative issues of whether playing multiple roles are beneficial or detrimental to one's well-being. Previous studies have generally supported the idea of role enhancement from a research perspective, namely that various roles increase the strength, reputation, wealth, and emotional satisfaction of an individual (Waldron & Jacobs, 1989; Arber, 1991; Roxburgh, 1997; Kopp & Ruzicka, 1993).

Another essential finding is that younger participants see their work roles as having greater weight in their lives, while participants older than 40 see their work roles as having greater importance. This is linked to higher early-age career aspirations for younger participants and pressure for the elderly to have adequate savings for their retirement. As work experience increases, the job position's weight on participants' lives decreases (Hibbard & Pope, 1991). Compared to those who have mid-level experience, beginners and seniors see a more significant meaning in their work positions.

In this study, there was no evidence of the single working mothers having feelings of guilt. This finding will give the literature and future studies a fresh perspective. This research's incongruity with the previous literature can be due to the social and peer pressure on single mothers in Turkey. This incongruity caused by social anxiety should be researched more thoroughly in the following studies.

Emotional exhaustion is the most dominant emotion participants experience, significantly dominating all other emotions. Next comes the sense of personal success, with the feeling of depersonalization being experienced the least. It should be noted that indicating dominant depersonalization for all participants is insufficient. The highest level of mental fatigue is experienced in the older age group, while the younger age group has the highest depersonalization levels. Emotional exhaustion and personal achievement decrease as the number of children increases. There is a significant link to increasing altruism for each additional child when the participants have a higher level of education, both mental fatigue, depersonalization, and personal detachment decline.

4. CONCLUSION

Research results suggested that demographic factors such as age, education level, and work experience impact life-work balance and resilience at single working mothers' work. The number of children also has a direct impact. Results are mainly parallel with previous research findings, suggesting that women from higher socioeconomic levels are more comfortable with their resilience at work and work-life balance practices. Accordingly, the level of education positively impacts women's resilience and leads to more balanced/satisfying lives. Also, newcomers face more significant problems compared to experienced single working mothers.

Additionally, single working mothers also feel divided between their responsibilities at work and home in parallel with other women. In line with previous research, single working mothers also feel exhausted and depersonalized. Emotional exhaustion increases as age increases, while depersonalization is seen higher in younger age groups.

This paper also contributes to the literature by introducing a perspective from single-mothers' idiosyncratic problems and practices regarding life-work balance and resilience at work. It also underlines that a gender perspective is required in organizational sciences on the concepts in question and the necessity of developing a more humanistic approach in labor force research.

Single working mothers suffer from a lack of counterparts who can listen and consider their problems and solution proposals. Their demands cover a wide range, including better working conditions, higher education opportunities, kindergartens, and child allowances. They are aware of their problems and necessary solutions, but the problem is that they do not have the power to make their employers listen to their demands. They are not aware of others having similar issues to their own therefore do not

see the importance of coming together and the possibility of forming a union. Due to strict individualization, they feel lonely in their struggle with life, work, and children.

Many of these findings can be exciting for academicians who are eager to understand working mothers and searching for ways to improve their work-life balance and performance at work. Additionally, the exploratory research findings can be studied on an affirmative basis to see if the outcomes will be similar for a more comprehensive sample range. The sample of 32 single working mothers in this study is a limitation and can be extended to retrieve deeper insights for working mothers in different sectors. The results could be significantly different for single working mothers in the public sector.

Focusing only on the private sector is one of the significant limitations of this study. Subsequent studies can be conducted qualitatively or quantitatively to understand single working mothers' work-life balance in a governmental sector as there can be an entirely different employer mentality.

REFERENCES

- Akkan, B., and Serim, S. (2018) Work and family reconciliation in Turkey: young women as a vulnerable group in the labour market. *Research and Policy on Turkey* 3(2): 173–186.
- Alniacik, A., Altan-Olcay, O., Deniz, C., and Gokşen, F. (2017) Gender Policy Architecture in Turkey: Localizing Transnational Discourses of Women's Employment. *Social Politics* 24(3): 298–323.
- Arber, S. (1991). Class, paid employment and family roles: making sense of structural disadvantage, gender and health status. *Social science & medicine*, 32(4), 425-436.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., and McMillan, L. (2014) Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52(3): 279–297.
- Berkman, L. F., Buxton, O., Ertel, K., and Okechukwu, C. (2010) Managers' practices related to work-family balance predict employee cardiovascular risk and sleep duration in extended care settings. *Journal of Occupational Health Psychology* 15(3): 316-329.
- Berryhill, M. B., and Durtschi, J. A. (2016) Understanding Single Mothers' Parenting Stress Trajectories. *Marriage & Family Review* 53(3): 227–245.
- Bespinar, F. U. (2010) Questioning agency and empowerment: Women's work-related strategies and social class in urban Turkey. *Women's Studies International Forum* 33(6): 523–532.
- Bianchi, S. M., and Milkie, M. A. (2010) Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family* 72: 705-725.
- Bottrell, D. (2013) Responsibilised Resilience? Reworking Neoliberal Social Policy Texts. *M/C Journal* 16(5).
- Brady, D. and Burroway, R. (2012) Targeting, Universalism and Single Mother Poverty: A Multi-Level Analysis Across 18 Affluent Democracies. *Demography* 49: 719–746.
- Brand, J. E., and Thomas, J. S. (2014) Job displacement among single mothers: Effects on children's outcomes in young adulthood. *American Journal of Sociology* 119: 955–1001.
- Britt, T., Shen, W., Sinclair, R., Grossman, M., and Klieger, D. (2016) How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology* 9(2): 378–404.
- Calas, B., and Smircich, L. (2014) Engendering the organizational: feminist theorizing and organizational studies, P. Adler, P. Gay, G. Morgan, and M. Reed (Eds), *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies: Contemporary Currents*, Oxford: Oxford University Press.
- Carmeli, A., Friedman, Y., & Tishler, A. (2013) Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1): 148–159.
- Chatman, D. (2015) Pregnancy, Then It's "Back to Business." *Feminist Media Studies* 15(6): 926–941.
- Drange, N., Havnes, T., and Sandsor, A. M. J. (2016) Kindergarten for All: Long Run Effects of a Universal Intervention. *Economics of Education Review* 53: 164–181.
- Ermis Mert, A. (2018) Women at Work and in the Family: A Discussion on Reconciliation Policy Practices. *International Journal of Law, Policy and the Family* 32(1): 27–41.

- Fagan, C., and Walthery, P. (2011) Job quality and the perceived work-life balance fit between work hours and personal commitments: A comparison of parents and older workers in Europe. In S. Drobnic and A. M. Guillen (Eds.) *Work-life balance in Europe: the role of job quality*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Gill, R., and Orgad, S. (2018). The Amazing Bounce-Backable Woman: Resilience and the Psychological Turn in Neoliberalism. *Sociological Research Online* 23(2): 477–495.
- Gittell, J.H., Cameron, K., Lim, S., and Rivas, R. (2006) Relationships, layoffs, and organizational resilience. *Journal of Applied Behavioral Science* 42(3): 300–329.
- Goksel, I. (2013) Female Labor Force Participation in Turkey: The Role of Conservatism. *Women's Studies International Forum* 41(1): 45–54.
- Grant, J., and Guerin, P. B. (2018) Motherhood as Identity: African Refugee Single Mothers Working the Intersections. *Journal of Refugee Studies* 32(4): 583-604.
- Halbesleben, J.R.B., and Buckley, R.M. (2004) Burnout in organizational life. *Journal of Management* 30: 859–879.
- Hancioglu, M., and Hartmann, B. (2014) What makes single mothers expand or reduce employment? *Journal of Family and Economic Issues* 35: 27-39.
- Hansen, S. (2017). Women suffering at work. The Resilience Institute. Retrieved from <https://resiliencei.com/2017/02/women-suffering-work/>.
- Harrison, E. (2013). Bouncing back? Recession, resilience and everyday lives. *Critical Social Policy*, 33(1), 97-113.
- Hibbard, J. H., & Pope, C. R. (1991). Effect of domestic and occupational roles on morbidity and mortality. *Social Science & Medicine*, 32(7), 805-811.
- ILO (International Labour Organization). (2003) Labour Act of Turkey. Retrieved from <https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/64083/77276/%20F75317864/TUR64083%20English.pdf>.
- Isaacs, A. J. (2014) Gender Differences in Resilience of Academic Deans. *Journal of Research in Education* 24(1): 112-119.
- Isreal, A. L., Butler, T. C., and Garcia, R. A. (2017) An Exploratory Qualitative Study of Work-Life Balance Experiences of Mothers in Doctoral Programs. *Journal of Student Affairs* 17: 51-62.
- Jeyaranyan, J., and Swaminathan, P. (1999). Resilience of Gender Inequities: Women and Employment in Chennai. *Economic and Political Weekly* 34(16/17): 2-11.
- Johnsen, J. V., and Reiso, K. H. (2019) Economic Effects of Workfare Reforms for Single Mothers: Benefit Substitution and Labour Supply Responses. *The Scandinavian Journal of Economics* 122(2): 494-523.
- KA.DER (Association to Support Women Candidates). (2020) 2019 Yerel Secimlerine Toplumsal Cinsiyet Esitligi Perspektifinden Bakmak (Looking at the 2019 local elections from gender equality perspective). Retrieved from http://ka-der.org.tr/wp-content/uploads/2020/01/KA.DER_Sivil-Dusun_Kitapcik.pdf.
- Kabasakal, H., Aycan, Z., Karakas, F., and Maden, C. (2011). Women in management in Turkey. Chapter in Davidson, M. J., and Burke, R. J. (Ed.) *Women in management worldwide*. London: Routledge.
- Kaya Bahçe, S. A., & Memiş, E. (2013). Estimating the impact of the 2008–09 economic crisis on work time in Turkey. *Feminist Economics*, 19(3), 181-207.
- Keeney J., Boyd, E., Sinha, R., Westring, A., and Ryan, A. (2013) From “work-family” to “work-life”: broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behaviour* 82(3): 221–237.
- Knoef, M. and van Ours, J. C. (2016) How to Stimulate Single Mothers on Welfare to Find a Job: Evidence from a Natural Experiment. *Journal of Population Economics* 29: 1025-1061.
- Kopp, R. G., & Ruzicka, M. F. (1993). Women's multiple roles and psychological well-being. *Psychological Reports*, 72(3_suppl), 1351-1354.
- Kossek, E.E., Pichler, S., Bonder, T., and Hammer, L.B. (2011) Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Meta-Analysis, Clarifying The Influence of General and Work-Family-Specific Supervisor Ad Organizational Support. *Personnel Psychology* 64(2): 289- 313.
- Koubova, V., and Buchko, A. A. (2013) Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review* 36(7): 700-719.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., and Wolpin, J. (2012) Work-family conflict, satisfactions and psychological well-being among women managers and professionals in Turkey. *Gender in Management: An International Journal* 27(3): 202–213.

- Kroger, T. (2010) Lone mothers and the puzzles of daily life: do care regimes really matter? *International Journal of Social Welfare* 19(4): 390–401.
- Lane, L. (2011) Conceptualizing work-life balance in the Swedish life puzzle debate - is it just about time? In I. Hojer and S. Hojer (Eds.), *Family, Everyday Life and Modernity*. Goteborg: University of Gothenburg.
- LDC (Leadership Development Center). (2018) Are women less resilient than men in the workplace? Retrieved from <https://www ldc.govt.nz/assets/Uploads/Women-resilience-Conversation-starter-230119.pdf>.
- Liang, L. A., Berger, U., and Brand, C. (2018) Psychosocial factors associated with symptoms of depression, anxiety and stress among single mothers with young children: A population-based study. *Journal of Affective Disorders* 242: 255-264.
- Linnenluecke, M. K. (2017) Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda: Resilience in business and management research. *International Journal of Management Reviews* 19(1): 4–30.
- Lott, Y., and Chung, H. (2016) Gender discrepancies in the outcomes of schedule control on overtime hours and income in Germany. *European Sociological Review* 32(6): 752-765.
- Maitlis, S. (2011) Post-traumatic growth: A missed opportunity for positive organizational scholarship. In K.S. Cameron and G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981) The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2: 99-113.
- Milkie, M. A., Kendig, S. M., Nomaguchi, K. M., and Denny, K. E. (2010) Time with children, children's Well-being, and work–family balance among employed parents. *Journal Marriage and Family* 72(5): 1329–1343.
- Mogstad, M., and Pronzato, C. (2012). Are lone mothers responsive to policy changes? Evidence from a workfare reform in a generous welfare state. *The Scandinavian Journal of Economics* 114: 1129–1159.
- Montez, J., Sabbath, E., Glymour, M., and Berkman, L. (2014) Trends in work-family context among U.S. women by education level, 1976–2011. *Population Research and Policy Review* 33: 629–648.
- Mostert, K. (2009). The balance between work and home: The relationship between work and home demands and ill health of employed females. *SA Journal Industrial Psychology* 35(1): 145-152.
- Nabavi, A., and Shahryari, M. (2012) Linkage between worksite support with work role expectation, role ambiguity and its effects on work-family conflict. *Canadian Social Science* 8(4): 112–119.
- Noor, N. M., and Zainuddin, M. (2011) Emotional labor and burnout among female teachers: work-family conflict as mediator. *Asian Journal of Social Psychology* 14: 283-293.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., and Hoagwood, K. (2013) Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 42: 533-544.
- Palmer, M., Rose, D., Sanders, M., and Randle, F. (2012) Conflict between work and family among New Zealand teachers with dependent children. *Teaching and Teacher Education* 28(7): 1049–1058.
- Robbins, L. R., and McFadden, J. R. (2003) Single Mothers: The Impact of Work on Home and the Impact of Home on Work. *Journal of Family and Consumer Sciences Education* 21(1): 1-10.
- Roman, C. (2017) Between Money and Love: Work-family Conflict Among Swedish Low-income Single Mothers. *Nordic Journal of Working Life Studies* 7(3): 23-41.
- Roth, H., Homer, C., and Fenwick, J. (2012) 'Bouncing back': How Australia's leading women's magazines portray the postpartum 'body'. *Women Birth* 25(3): 128–134.
- Roxburgh, A. J. (1997). *The missionary congregation, leadership, and liminality*. A&C Black.
- Sanders, M. R., Stallman, H. M., and McHale, M. (2011) Workplace Triple P: A controlled evaluation of a parenting intervention for working parents. *Journal of Family Psychology*, 25: 581-590.
- Savin-Baden, M., and Major, C. H. (2013) *Qualitative research: The essential guide to theory and practice*. New York, NY: Routledge.
- Schrag, A., and Schmidt-Tieszen, A. (2014) Social support networks of single young mothers. *Child and Adolescent Social Work Journal* 31: 315-327.

- Shirahase, S., and Raymo, J. M. (2014) Single Mothers and Poverty in Japan: The Role of Intergenerational Coresidence. *Social Forces* 93(2): 545–569.
- Smith, P., Caputi, P., and Crittenden, N. (2012) How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International* 17(5): 458-474.
- Sojo, V., & Wood, R. (2012) Resilience: Women's Fit, Functioning, and Growth at Work: Indicators and Predictors. Centre for Ethical Leadership. Retrieved from https://minerva-access.unimelb.edu.au/bitstream/handle/11343/123773/Resilience%20Women%27s%20Fit%20Functioning%20and%20Growth%20at%20Work_Report.pdf?sequence=1.
- Spangler, N. W., Koesten, J., Fox, M. H., and Radel, J. (2012) Employer perceptions of stress and resilience intervention. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 54(11): 1421-1429.
- Sperlich, S., and Geyer, S. (2015) The impact of social and family-related factors on women's stress experience in household and family work. *International Journal of Public Health* 60: 375-387.
- Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019) Antecedents of women managers' resilience: conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis* 14-43.
- Tomlinson, J., and Durbin, S. (2010) Female Part time managers, work life balance, career aspirations and career mobility. *Equality, Diversity, and Inclusion: An international Journal* 29(3): 255-270.
- Torchia, M., Calabro, A., and Huse, M. (2011) Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics* 102(2): 299–317.
- TUIK (Turkish Statistical Institute). (2020) Women in Statistics, 2019. Retrieved from <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33732>.
- Turner, S. B. (2014) The resilient nurse: An emerging concept. *Nurse Leader* 12(6): 71–90.
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. U., Harms, P. D., and Lester, P. B. (2015) Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 89(2): 278-307.
- Waldron, I., & Jacobs, J. A. (1989). Effects of multiple roles on women's health-evidence from a national longitudinal study. *Women & health*, 15(1), 3-20.
- Walker, J., and Cooper, M. (2011) Genealogies of resilience: From systems ecology to the political economy of crisis adaptation. *Security Dialogue* 42(2): 143–160.
- WEF (World Economic Forum). (2020) Global Gender Gap Report 2020. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf.
- Windle, G., Bennett, K. M., and Noyes, J. (2011) A methodological review of resilience measurement scales. *Health and Quality of Life Outcomes* 9(1): 1–18.
- Winwood, P. C., Colon, R., and McEwen, K. (2013) A practical measure of workplace resilience: Developing the Resilience at Work Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 55(10): 1205–1212.
- Witmer, H. (2019) Degendering organizational resilience – the Oak and Willow against the wind. *Gender in Management* 34(6): 510-528.
- WJP (World Justice Project). (2020) Rule of Law Index 2020. Retrieved from https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/WJP-ROLI-2020-Online_0.pdf.
- Wolfson, N. E., and Mulqueen, C. (2016) Advancing employee resilience research: Additional thoughts. *Industrial and Organizational Psychology* 9(2): 452–456.
- Youngblut, J. M., Brady, N. R., Brooten, D., and Thomas, D. J. (2000) Factors influencing single mother's employment status. *Health Care for Women International* 21(2): 125-136.