

**İÇSEL MARKALAŞMA VE
DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ:
ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN
BETİMSEL BİR ARAŞTIRMA**
Şaduman Şeyda GÖKDEMİR
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2017

**İÇSEL MARKALAŞMA VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇALIŞAN
PERSPEKTİFİNDEN BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA**

Şaduman Şeyda GÖKDEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Necip Serdar SEVER**

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÖZET

İÇSEL MARKALAŞMA VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN BETİMSEL BİR ARAŞTIRMA

Şaduman Şeyda GÖKDEMİR

Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2017

Danışman: Doç. Dr. Necip Serdar SEVER

İçsel markalaşma çalışan davranışlarıyla marka vaadinin uyumlu hale getirilme sürecidir. Bu nedenle kurumlar içsel iletişim ve insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların marka vaadini destekleyen davranışlar geliştirmesini amaçlamaktadır. İçsel markalaşma uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesinde ise lider algısının önemli bir yeri bulunmaktadır. İçsel markalaşma ile çalışanların markaya karşı duygusal bağlılık geliştirmesi ve bu sayede markanın gönüllü savunucuları olmaları beklenmektedir. Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi çalışan perspektifinden ortaya koymaktır. Araştırmanın amacı çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren bir kargo firması çalışanlarının içsel markalaşma algıları ve duygusal bağlılık ilişkisi nicel araştırma yöntemi analiz edilmiştir. Araştırmada içsel markalaşma; içsel iletişim, insan kaynakları ve lider algısı olarak ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular çalışanların içsel markaya yönelik algılarında cinsiyet, eğitim, maaş ve iş tanımı değişkenleri arasında bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Yine elde edilen bulgular içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Son olarak, içsel iletişim ve lider algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalaşma, İçsel İletişim, İnsan Kaynakları, Liderlik, Duygusal Bağlılık

ABSTRACT
**THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL BRANDING AND AFFECTIVE
COMMITMENT: A DESCRIPTIVE RESEARCH FROM THE EMPLOYEE
PERSPECTIVE**

Şaduman Şeyda GÖKDEMİR

**Department of Public Relations and Advertising
Anadolu University Institute of Social Sciences, January 2017**

Advisor: Assoc. Dr. Necip Serdar SEVER

Internal branding is a process which is aligning employee behavior with brand promise. For this reason, internal branding aims development of behavior that promoting of brand promise by using corporate internal communication and human resources applications. In the successful implementation of internal branding practices, leader perception has an important place. Employees are expected to develop affective commitment on brand and in this way, they are expected to be voluntary supporter defender. In this context, the aim of this study is to reveal the relationship between internal branding and affective commitment from the perspective of employees. Within the scope of the research, the relationship between the internal branding perceptions and affective commitment of a cargo company employee which is operating in Turkey was analyzed by quantitative research method. In the research, internal branding has been handled in terms of internal communication, human resources and leader perception. Findings from the research results show that there is a difference between gender, education, salary and job description variables in the perception of employees towards internal brand. The findings also show that there is a positive relationship between internal branding and affective commitment. Finally, it appears that there is a positive and moderate-level relationship between human resource applications and affective commitment, while there is a positive and high level relationship between internal communication-leader perception and affective commitment.

Keywords: Internal Branding, Internal Communication, Human Resource, Leadership, Affective Commitment

05/01/2017

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Şaduman Şeyda GÖKDEMİR

v

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem.....	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem.....	4
1.4. Varsayımlar.....	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
2. LİTERATÜR.....	8
2.1. Kurumsal Markalaşma	8
2.2. İçsel Markalaşma Kavramı ve Kapsamı	16
2.2.1. İçsel pazarlama (internal marketing).....	16
2.2.2. İçsel markalaşma	18
2.2.3. İçsel pazarlama ve içsel markalaşma ilişkisi.....	22
2.3. İçsel Markalaşma Uygulamaları	23
2.3.1. Tosti ve Stoz'a göre içsel markalaşma aşamaları.....	24
2.3.2 Bergstrom, Bulumenthal ve Crothers 5C yapısı.....	26
2.3.3. Leberecht'e göre içsel markalaşmanın 6 aşaması	28
2.3.4. Mahnert ve Torres'in bütünleştirilmiş içsel markalaşma yapısı	29
2.3.5. Kanada Pazarlama Derneği'nin içsel markalaşma uygulaması	31
2.4. İçsel Markalaşma Modelleri	32
2.4.1. Bütünleşik içsel markalaşma modeli	33
2.4.2. İçsel markalaşma kavramsal modeli	33
2.4.3. Liderlik temelli marka inşası modeli	34
2.4.4. Çalışan temelli marka denkliği –EBBE- modeli.....	35
2.4.5. Markayla tutarlı çalışan davranışlarının yönetimi modeli.....	36

2.4.6. İçsel markalaşma: İnsan sermayesi ve marka stratejisini uyumlaştırma modeli.....	37
2.4.7. İçsel-kurumsal marka geliştirme süreci modeli	38
2.4.8. İçsel marka değeri (equity) modeli.....	39
2.5. İçsel Markalaşma Oluşumuna Etki Eden Faktörler	40
2.5.1. Kurum kültürü	41
2.5.2. İçsel iletişim (Internal communication).....	43
2.5.3. Liderlik	47
2.5.4. İnsan kaynakları uygulamaları.....	49
2.6. İçsel Markalaşmanın Sonuçları.....	52
2.6.1. Marka sadakati (Loyalty)	52
2.6.2. Marka-destekli davranış (Brand-supporter behaviour).....	53
2.6.3. Marka performansının artması	56
2.6.4. Marka bağlılığı (Brand commitment)	58
2.7. İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık İlişkisi	60
2.7.1. Özdeşleşme (identification).....	64
2.7.2. Katılım (involvement).....	64
2.7.3. Duygusal bağ (emotional attachment)	65
2.8. İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar	65
3. YÖNTEM.....	70
3.1 Araştırma Modeli.....	70
3.2 Evren ve Örneklem.....	70
3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması	72
3.3.1. Ölçeğin belirlenmesi	72
3.3.2. Uzman paneli	73
3.3.3. Pilot çalışma	73
4. BULGULAR	77
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	96

EK

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1. AC3ID Testi.....	8
Tablo 2.2. Ürün Markası ve Kurumsal Marka Arasındaki Farklar.....	10
Tablo 2.3. Ürün ve Kurumsal Marka Kimliği Elementleri Çatısı.....	15
Tablo 2.4. Pazarlama ve İletişim Temelli Perspektif ve Norm ve Değer Temelli Perspektif Farklılıkları.....	19
Tablo 2.5. İçsel Markalaşma Tanımları.....	21
Tablo 2.6. İçsel Pazarlama ve İçsel Markalaşma Arasındaki Farklılıklar.....	23
Tablo 2.7. Bütünleşik İçsel Markalaşma Yapısı.....	29
Tablo 2.8. İçsel Markalaşma Uygulamaları.....	31
Tablo 2.9. İçsel İletişim Çalışmaları.....	45
Tablo 3.1. Departman ve İş Tanımlarına Göre Örneklem Dağılımı.....	72
Tablo 3.2. Plot Çalışma Faktör Analizi Kmo Testi Sonuçları.....	74
Tablo 3.3. Faktör Analizi Sonucunda Oluşan İfadeler.....	75
Tablo 3.4. Plot Çalışma Güvenilirlik Oranı.....	76
Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.2. Yaş Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 4.3. Eğitim Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 4.4. Maaş Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 4.6. İş Tanımı Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 4.7. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-Test Sonuçları.....	80
Tablo 4.8. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları.....	80
Tablo 4.9. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları.....	81

Tablo 4.10. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Maaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları.....	82
Tablo 4.11. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları.....	83
Tablo 4.12. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının İş Tanımı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-test Analizi Sonuçları.....	84
Tablo 4.13. İçsel İletişim ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 4.14. İnsan Kaynakları ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	85
Tablo 4.15. Lider ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları.....	86

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Kurumsal Pazarlama Karması.....	9
Şekil 2.2. Marka Kimliği Bileşenleri.....	14
Şekil 2.3. Bütünleşik İçsel markalaşma Modeli.....	33
Şekil 2.4. Önerilen Kavramsal Model.....	34
Şekil 2.5. Liderlik Temelli Marka Yaratma Modeli.....	35
Şekil 2.6. Çalışan Temelli Marka Denkliği.....	36
Şekil 2.7. Markayla Tutarlı Çalışan Davranışları Yönetimi.....	37
Şekil 2.8. İçsel Markalaşma: İnsan Sermayesi ve Marka Stratejisini Uyumlaştırma Modeli.....	38
Şekil 2.9. İçsel-Kurumsal Marka Geliştirme Süreci.....	39
Şekil 2.10. İçsel Marka Değeri Modeli.....	40
Şekil 2.11. İçsel Markalaşma Kaynakları ve Marka Performansı Arasındaki İlişki.....	57

1. GİRİŞ

İçsel markalaşma çalışan davranışlarının marka vaadini yansıtacak şekilde düzenlenmesini kapsamaktadır. Özellikle hizmet sektöründeki kurumlar marka vaadini tüketicilerine çalışanları aracılığıyla iletmektedir. Bu nedenle ilk önce çalışanların marka değerini anlaması ve marka vaadini iletmeye gönüllü olması gerekmektedir. İçsel markalaşma uygulamaları bu anlamda çalışanlara marka vaadini benimsetme çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların markanın gönüllü savunucuları olması ve marka destekli davranışlar sergilemelerinin en önemli nedenlerinde biri de kurumlarına duygusal bağlılık duymalarıdır. İçsel markalaşma, çalışanlarına marka değerini iletirken onların markaya bağlılık geliştirmesini beklemektedir.

Bu çalışmada içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisi çalışanlar perspektifinden ele alınmaktadır. Bu noktada çalışmanın ilk kısmında problem sunumuna yer verilmiş ikinci kısmında içsel markalaşma kavramı ve duygusal bağlılıkla ilişkisi ele alınmış son kısım ise araştırma bölümüne ayrılmıştır.

1.1 Problem

Kurumlar seksenli yıllara kadar daha çok markanın finansal değerine dolayısıyla tüketiciye odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda da daha çok tüketici ve marka arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğine değinilmiş ve kurum çalışanlarına daha az yer verilmiştir (De Chernatony, 1999, s. 157). Modern pazarlama ile aslında tüketici tatmininin daha da artması için hem tüketici hem de çalışan gereksinimlerinin tatminine odaklanılmalıdır sonucu ortaya çıkmıştır (Thomson, De Chernatony, Arganbrigh ve Khan, 1999, s. 819). Bu durum paydaşlarda istenilen marka algısının gerçekleşmesi için tüketici kadar çalışan iletişiminin de önemini vurgulamaktadır.

Marka inşa etmek için kurum içine yönelme sebeplerinin başında ürün markalamasından kurumsal markalamaya geçiş gelmektedir. Kurumlar artan bir şekilde markalarıyla kurumsal değerleri arasında bir bağ kurmaktadır (De Chernatony, 1999, s. 158). Ürün markalaması kurum içi markalaşma ve marka değerini kapsamada yetersiz kaldığından, artık kurumsal markalaşma ile hem iç hem de dış markalaşma sağlanmaya çalışılmaktadır. Kurumların para kazanmak kadar değer oluşturma amaçları da olduğundan özellikle hizmet sektöründe kurum içi değerler ve içsel markalaşmanın önemi artmıştır (Urde, 2013).

Araştırmalar duygusal ve fonksiyonel gereksinimleri tatmin edebilen kurumların daha fazla büyüme sağladığını göstermektedir. Bu nedenle marka duygusal ve fonksiyonel gereksinimlerin birleşimini sağlamalıdır. Fakat teknolojik gelişmeler markaların fonksiyonel faydadan ziyade duygusal faydaya yönelmesine neden olmuştur. Duygusal fayda sadece reklam iletişimiyle değil aynı zamanda çalışanların farklı paydaşlarla etkileşimi sayesinde de sağlanabilmektedir.(De Chernatony, 1999, s. 158). Bu sebeple dış paydaşlara yansıtılmak istenen duygusal fayda ve marka vaadi için öncelikle kurum çalışanlarının marka vaadini anlaması ve benimsemesi gerekmektedir. Markanın değerini benimseyen kurum çalışanlarının bu değeri dış paydaşlara daha doğru yansıtacağı düşünülmektedir. Bu noktada kurum içinde içsel markalaşmanın oluşturulması önemli görülmektedir.

En temelde çalışanların marka vaadini doğru anlaması ve tüketiciye doğru yansıtması olarak tanımlanabilen içsel markalaşma, literatürde iki farklı bakış açısıyla ele alınan bir konudur. Bu bakış açılarından ilki pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım, ikincisi norm ve değer temelli yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Karmark, 2005, s. 108). Pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım, kurumu bir marka olarak ele almakta ve kurumun marka değerini arttırmayı hedeflemektedir. Bu bakış açısı iletişim alanına daha yakındır. Norm ve değer temelli yaklaşım ise daha çok örgüt kültürü ve örgütsel davranış gibi konularda yoğunlaşmakta ve özellikle işletme yönetimi alanında çalışılmaktadır.

İçsel markalaşma süreci temelde çalışanlar arasında marka destekli davranış eksikliğinin giderilmesi için başlatılmış bir süreçtir (Punjaisri, Wilson ve Evanschitzky, 2008; Burman ve Zeplin, 2005). Fakat bu süreci uygulamak karmaşık ve maliyetli olduğu için her zaman kolay olmamaktadır. Kurum içinde birçok departmanın desteğini gerektirmektedir.

İçsel markalaşma için çalışanların marka değerini hissetmesi ve marka vaadini yansıtabilmesi önemlidir. Kurum içinde çalışanların markaya bağlılık göstermelerini sağlamak ve çalışan davranışlarını marka davranışlarına dönüştürmek için insan kaynakları, kurum içi iletişim ve liderlik uygulamalarına yer verilmelidir. (De Chernatony ve Horn 2006: 821; Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2011). İçsel markalaşmada, çalışandan beklenen kurumsal vatandaşlık davranışı için çalışanın önce marka bağlılığı sergilemesi gerekmektedir (Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2011). Kısacası, marka değerinin çalışanlara kurum içi iletişim, liderlik/yönetim desteği, insan kaynakları yönetimi (eğitim, oryantasyon, ödüllendirme) gibi uygulamalarla

iletilmesi içsel markalaşma oluşmasına etki etmektedir. İçsel markalaşma sonucunda ise, çalışanlarda önce markaya karşı olumlu tutum ve bağlılık ardından marka davranışları meydana gelmektedir (Punjaisri, Wilsın ve Evanschitzky, 2009). Çalışanların içsel markalaşmaya katkı sağlaması için gereken en önemli nokta ise; marka bağlılığıdır. Marka bağlılığı ile genelde kastedilen çalışanın kurumuna duyduğu duygusal bağlılıktır (Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri vd., 2009). Duygusal bağlılık (affective commitment) ise markayla özdeşleşme, katılım ve duygusal bağlılık (emotional attachment) tutumlarının gelişmesi olarak kabul edilmektedir (Allen ve Mayer, 1990). Marka bağlılığı kendinden oluşan bir tutum değildir (Burman ve Zeplin, 2005) ve ortaya çıkması için içsel markalaşma uygulamalarının yönetici desteğiyle birlikte uygulanması gerekmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007;2011; Punjaisri vd, 2008;2009; Burman ve Zeplin, 2005; Vallaster ve De Chernatony, 2005; Aurand vd., 2005; King ve Grace; 2008).

Marka yönetimi ve markalaşma bilimsel araştırmalarda çok yer verilen konular olmasına rağmen içsel markalaşma kavramına son yıllarda rastlanmaya başlanmıştır (Wagner ve Peters, 2009: 53). Yapılan araştırmalara bakıldığında içsel markalaşma kavramıyla ilgili henüz bir uzlaşmaya varılmadığı görülmüştür. Ayrıca içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini çalışan perspektifinden inceleyen nicel çalışmaların azlığı ve Türkiye’de ise içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini inceleyen nicel bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın hareket noktalarını oluşturmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda Türkiye’de içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin çalışan perspektifinden nasıl olduğu ve çalışanların içsel markalaşmaya yönelik algılarında demografik ve durumsal faktörlere göre bir farklılık olup olmadığı çalışmanın problemlerini oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Yapılan bu araştırma ile çalışan perspektifinden içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların içsel markalaşmaya yönelik algılarındaki farklılıkların betimsel olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda içsel markalaşma uygulamaları *içsel iletişim*, (Punjaisri ve Wilson, 2011; King ve Grace, 2008; De Chernatony vd., 2006) *insan kaynakları uygulamaları* (eğitim ve oryantasyon, ödüllendirme) (King ve Grace, 2008; De Chernatony ve Corram, 2006; Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri vd, 2009) ve *marka odaklı liderlik* (Aurand vd., 2005; Vallaster ve de Chernatony, 2005; Burman ve Zeplin;2005) başlıkları altında, çalışanın marka

bağlılığı ise duygusal bağlılık (Mayer ve Allen, 1990) olarak ele alınacaktır. Çalışma kapsamında aşağıda belirlenen araştırma sorularına cevap aranacaktır:

1. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşmaya yönelik algıları arasında fark var mıdır?
 - 1.a. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında cinsiyet faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - 1.b. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında yaş faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - 1.c. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında eğitim faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - 1.d. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında maaş faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - 1.e. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında çalışma süresi faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - 1.f. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma algılarında iş tanımı faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
2. X kurumu çalışanlarının içsel markalaşma ve duygusal bağlılık algıları arasında bir ilişki var mıdır?
 - 2.a. İçsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
 - 2.b. İnsan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
 - 2.c. Lider ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

İçsel markalaşmanın önemi birçok araştırmada vurgulansa da kavramın içeriği üzerinde henüz bir uzlaşmaya varılmamıştır. Farklı alanların birleşiminden oluştuğu görülen içsel markalaşma uygulamalarının sonuç olarak çalışanın markaya bağlı olması ve markayı destekleyen davranışlar sergilemesine etkisi kabul edilmiştir (Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson 2011). İçsel markalaşma çalışmaları genellikle hizmet sektöründe yöneticiler ve çalışanlar olarak iki perspektiften ele alınmıştır. Yönetimin içsel markalaşma uygulamalarından ne anladığı ve nasıl uyguladığı, çalışanların ise bu uygulamalar karşısındaki algıları iki bakış açısını ortaya koymayı amaçlayan araştırmalardır. İçsel markalaşma konusunda daha çok keşifsel amaçlı nitel çalışmalara yoğunlaşıldığı, bu çalışmaların sonucunda elde edilen ölçeklerle de nicel çalışmalara yer verildiği görülmüştür. İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini taşımacılık sektörü

çalışanları üzerinden inceleyen pazarlama ve iletişim odaklı nicel bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Türkçe çalışmalarda ise içsel markalaşma hakkında çok fazla çalışmanın olmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışan perspektifinden nicel bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışmanın içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini çalışanlar perspektifinden nicel yöntemle ele alması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu çalışmada kargo firması çalışanlarının içsel markalaşma uygulamalarına yönelik algıları ile markaya duydukları duygusal bağlılık tutumları arasında bir ilişki olduğu varsayımından yola çıkılmıştır. Ayrıca kullanılan ölçeklerin içsel markalaşma ve duygusal bağlılığı yansıttığı ve örneklem dâhilinde alınan cevapların doğru ve samimi cevaplar olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma (X) Kargo firmasının İzmir Bölge'si ile sınırlıdır. Diğer kargo firmalarına ve sektörlere genellenemez. Çalışmanın temelini oluşturan içsel markalaşma kavramı pazarlama ve iletişim temelli bakış açısına dayandırılmıştır. Bu nedenle algılanan içsel markalaşma; içsel iletişim, insan kaynakları uygulamaları (eğitim-oryantasyon, ödül) ve liderlik (yönetici desteği) alt başlıklarıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kavramsal Tanımlar

İçsel markalaşma: Marka vaadiyle çalışan davranışlarının aynı seviyeye getirilmesi için yapılan uygulamalardır (Vallaster ve De Chernatony, 2006).

İçsel iletişim: Kurumun misyon ve değerlerini çalışanlara iletilmesidir. (Chong, 2007). İçsel iletişim marka değeriyle çalışan davranışlarını uyumlu hale getirmeye çalışan içsel markalaşma uygulamalarının bir parçasıdır.

İnsan kaynakları: Bir kurumda çalışanların etkinliğini arttırmak amacıyla biçimlendirilmiş faaliyetler bütünüdür (Gürüz ve Yaylacı, 2005, s.23).

Liderlik-Yönetici Desteği: Lider, başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltten, başkalarını etkileyebilen ve onların gönüllü iş birliğini sağlayan kişidir. Yöneticilerin yöneticilik yeteneğinin önemli bir parçası liderlik yetenekleridir (Gürüz ve Yaylacı, 2005, s.84).

Marka Bağlılığı: Çalışanların markaya duyduğu duygusal bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990).

Özdeşleşme: Marka ile kurulan ilişki sonucu meydana gelen gurur hissidir. (Meyer ve Herscovitch, 2001).

Katılım: Kurum amaçlarına dâhil olmak, kuruma ait hissetmek (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal Bağ: Kurumla özdeşleşme, kurumun amaçlarına katılma ve kurumun bir parçası olmaktan mutlu olma markaya duyulan duygusal bağlılık olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1990).

İşlevsel tanımlar

İçsel Markalaşma: Bu çalışmada içsel markalaşma, çalışan davranışları ve marka vaadinin uyumlu olması için çalışanlara marka değerini benimsetme çabaları olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda içsel markalaşma; içsel iletişim, insan kaynakları, lider-yönetici desteği üzerinden ele alınmıştır.

İçsel iletişim: Çalışanların marka ve kurumdaki rolleri hakkında bilgilendirilmesi ve marka değerinin çalışanlara çeşitli araçlarla iletilmesi olarak ele alınmıştır.

İnsan Kaynakları: Çalışanların işlerini nasıl yapmaları ve dış paydaşlara marka vaadini nasıl yansıtmaları gerektiğine yönelik aldıkları eğitim ve yönlendirmeler ile ödüllendirme uygulamalarını kapsamaktadır.

Liderlik: Yapılan işlerde yöneticinin rol model olması, cesaretlendirici tavrı ve çalışanları güçlendirmesine yönelik davranışlarını ifade etmektedir.

Marka Bağlılığı: Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri ve kurumda kalma niyetleri olarak tanımlanmıştır.

Özdeşleşme: Kuruma yüklenen bireysel anlam ve değeri ifade etmektedir. Özdeşleşme kavramı kişinin kurum ile ilgili her şeyi (sorun ya da başarı) kendi ile ilgili olarak da hissetmesi ve markadan gurur duyması anlamında kullanılmıştır.

Katılım: Çalışanların kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, kendini kurumun bir parçası olarak görmesi, ait hissetmesi anlamında kullanılmıştır.

Duygusal bağ: Çalışanların kuruma duygusal yönden bağlı olması ve kurumda çalışmaya devam etme isteği olarak tanımlanmıştır.

2. LİTERATÜR

Bu bölümde içsel markalaşma kavramı, içsel markalaşma oluşumuna etki eden faktörler ve içsel markalaşma sonucunda kuruma sağladığı faydalar ile çalışanın markaya duyduğu duygusal bağlılığı ve bu bağlılığın içsel markalaşmayla ilişkisi ele alınmıştır.

2.1. Kurumsal Markalaşma

Marka yönetimi disiplini, uzun yıllar marka kimliği ve stratejik yönetim üzerinde durmasına rağmen odak noktaları genellikle ürün markası üzerinde olmuş ve kurumsal markalaşmaya daha az yer verilmiştir. Fakat ürün markalaması, kurum içi markalaşma ve marka değerini kapsamada yetersiz kaldığından hem kurum içinde hem de kurum dışında markalaşmanın sağlanabilmesi için kurumsal markalaşmaya da önem verilmeye başlanmıştır (Urde, 2013, s. 742).

Marka yapılandırma ve yönetim modelleri genelde kimlik oluşturma ve yönetmeyle açıklanmıştır (Aaker, 2013; Kapferer, 1992; Keller, 2008). Yapılan birçok farklı çalışmada ise araştırmacılar iyi tanımlanmış bir kurumsal kimlik yönetiminin marka yönetimi açısından daha sarsılmaz ve uzun dönemli bir yapılanma olduğunu dile getirmiştir (Kapferer, 1992; Urde, 1994, 2003; De Chernatony ve Harris, 2000; Balmer, 2008; Balmer, Stuart ve Greyser, 2009; Burmann, Jost-Benz ve Riley, 2009; Hatch ve Schultz, 2011).

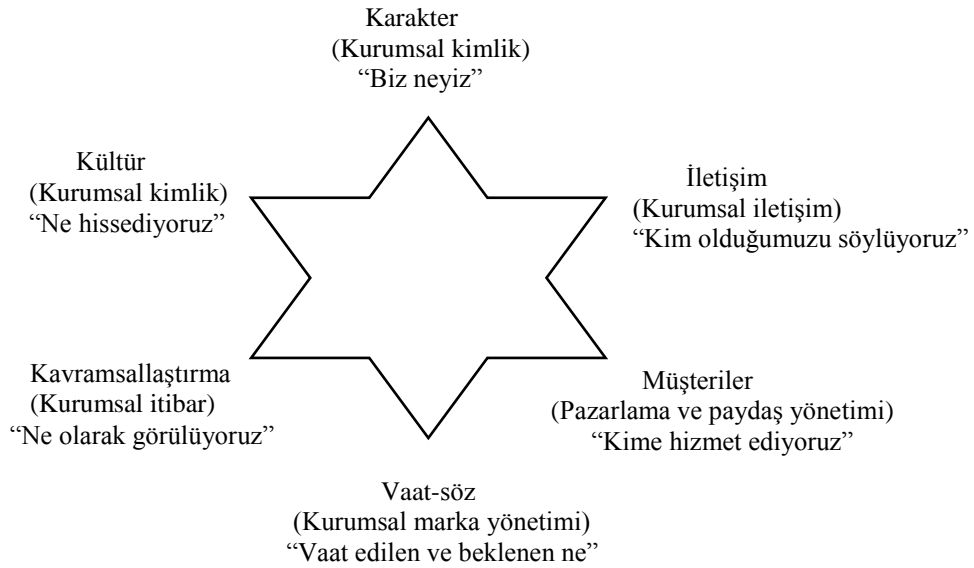
Kurumsal markalaşma birçok farklı kurum kimliği unsurunun düzgün yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle kurumsal marka kimliğinin çatısını oluşturan farklı unsurların tanımlanması ve etkili yönetilmesi gerekmektedir. Balmer, Stuart ve Greyser (2009), AC3ID (actually, communicated, conceived, covenanted, ideal, desired) testinde kurumsal marka için önemli olan altı kimlik unsuru (Tablo 2.1’de sunulmuştur) belirlemiştir.

Tablo 2.1. *Balmer vd. AC3ID Testi*

Kritik Endişe	Kimlik Tipi	Konsept	Zaman
Biz gerçekte neyiz	Gerçek	Kurumsal kimlik	Şu an
Ne söylüyoruz	İletilen	Kurumsal iletişim	Geçmiş/Şimdi
Ne olarak görülüyoruz	Tasarlanmış	Kurumsal imaj	Geçmiş/Şimdi
Marka açılımımız ne	Söz verilen	Kurumsal marka	Geçmiş/şimdi
Ne olmalıyız	İdeal	Kurumsal strateji	Gelecek
Ne olmak istiyoruz	Arzu edilen	Lider vizyonu	Gelecek

Kaynak: Balmer, Stuart ve Greyser, 2009, s. 7

Ayrıca Balmer ve Greyser (2006), kurumsal markalaşma için kurumsal pazarlama karması olarak adlandırdıkları altı unsurdan (Şekil 2.1’de sunulmuştur.) bahsetmektedir. Bu unsurlar; karakter, iletişim, müşteri, vaat, kavram ve kültür olarak belirlenmiştir. Kurumsal karakter; kurum kimliğini kapsar, ayrıca kurum felsefesi, ürün, fiyat, dağıtım, performans ve konumlandırma ile ilgili bölümdür. İletişim unsuru; kurumsal reklam, halkla ilişkiler, promosyon gibi tutundurma çabalarını içermektedir. Kültür unsuru; kurumsal kimlik ve kurum kişiliğini kapsamaktadır. Müşteri (constituency) unsuru; kurumun iç ve dış müşterilerini, paydaşlarını ve tüketicilerini kapsamaktadır. Kavramsallaştırma (conceptualisation) unsuru; bireyler, gruplar ve topluluklar karşısında kurumun nasıl algılandığı ve kurumsal itibarı göstermektedir. Son olarak ise anlaşma (covenant) unsuru; paydaşlar ve kurum çevresinde marka vaadinin (promise) ne anlama geldiğiyle ilgili bölümü oluşturmaktadır.



Şekil 2.1. Kurumsal Pazarlama Karması

Kaynak: Balmer ve Grayser, 2006, s. 735.

Kurumsal markalaşma kavramının daha kolay anlaşılması için ürün ve kurum markası arasındaki farkın bilinmesi gerekmektedir. Fakat burada daha çok üzerinde durulan kurum markası tanımlaması hizmet¹ sektörüyle birlikte gelişen kurumların markalaşmasıdır.

¹ Hizmet; "bir tarafın diğer tarafa sunduğu ve temel olarak soyut, herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan eylemlerdir" P. Kotler (2003), Marketing Management, 11 th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Ürün ve kurum markası arasındaki farka bakıldığında, ürün markaları müşteri ve tüketicileri hedeflerken kurum markaları sadece müşteri, tüketici ve ortaklarına değil aynı zamanda yatırımcılara, tedarikçilere, dağıtımçılara, ulusal ve uluslararası toplum kuruluşlarına ve çalışanlarına da hitap ettiği görülmektedir. Böylece kurumsal markalaşma, içerideki ve dışarıdaki tüm paydaşlarını hedef alan, kurumun tepeden tırnağa söylediği, oluşturduğu ve yaptığı her şeyi kaynaştıran bir süreci ifade etmektedir. Ürün ve kurum markası; kapsamı, kimlik kökenleri, hedef kitleleri (Tablo 2.2’de sunulmaktadır) gibi unsurlarla birbirinden ayrılmaktadır (Hatch ve Schultz, 2011, s. 31).

Tablo 2.2. Ürün Markası ve Kurumsal Marka Arasındaki Farklar

	Ürün markası	Kurumsal marka
Kapsam ve ölçek	Bir ürün veya hizmet ya da benzer ürünler grubu	Tüm kurum ve tüm paydaşları kapsayan bütüncül girişim
Marka kimliği kökleri	Reklamcıların Pazar araştırmaları sayesinde edindikleri hayal gücü	Kurum mirası, girişimin tüm üyelerinin ortak değer ve inançları
Hedef kitle	Müşteriler	Çeşitli paydaşlar (çalışanlar, yöneticiler, müşteriler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, ortaklar ve politikacılar)
Sorumluluk	Ürün markası yöneticisi ve personeli, reklam ve satış departmanları	CEO veya yönetici/ler, genellikle pazarlama, kurumsal iletişim, insan kaynakları, strateji ve bazen de tasarım ve geliştirme departmanları
Planlama dönemi	Ürün ömrü	Kurum ömrü

Kaynak: *Halth ve Shultz, 2011, s. 31*

Farklılaştırıcı bir güç olarak kuruma ve kurum içine yönelmeyi ön plana alan kurumsal markalaşma anlayışının gelişimi ilk dalga ve ikinci dalga (first wave-second wave) olarak iki farklı bakış açısıyla anlatılmaktadır (Schultz, Antorini ve Csaba, 2005, s. 10): İlk dalga kurumsal markalaşma yaklaşımına göre, bir marka olarak kuruma yönelmek ürün markalaşması yaklaşımı temeline dayanır ve onun bir uzantısıdır. Temelde pazarlama ve kampanya odaklı olan bu yaklaşım taktik ve görsel unsurları hedef alır. Diğer yaklaşım ise stratejik bir konsept olarak kurumsal marka konumlandırmasıyla ilgilidir. Bir kurumun paydaşlarıyla amaca uygun bir ilişki kurabilmesi için güçlü bir

kimliğin nasıl inşa edilmesi gerektiği üzerinde durulur. Stratejik ve bütüncül yaklaşımı ifade eden ikinci dalga, paydaşlarla uzun dönemli ilişki için kurum kültürüne, çalışanla ve paydaşlarla ilişkilere önem verirken, taktik ve görsel kimlik odaklı yaklaşım kurum için kısa dönemli taktik ve amaçları hedeflemektedir.

Kurumsal markalaşma, markalaşma sürecinin ilk yıllarında olduğu gibi ürün ve tüketiciye odaklanmak yerine disiplinler arası ve bütüncül bir yaklaşıma odaklanmıştır. Shultz (2005, s.26) kurumsal markalaşmanın boyutlarını şöyle ifade etmektedir:

- Kurumun tanınmasını kolaylaştırmak ve eşsiz bir algı yaratmak için inşa edilen isim, sembol ve deneyimler bütünü,
- Tüm iç ve dış paydaşlara iletilen kuruma ait merkezi bir fikir,
- Ürün, hizmet ve diğer davranışların arkasında duran bir kurum,
- Kurum etkileşiminden meydana gelen kalite, tarz, duygu ve deneyimin ilettiği vaat,
- Paydaşların gözünde farklılaştırıcı bir anlam yaratmak ve yeniden yaratmak.

Kurumsal marka, bir kurumun isim ve logosuyla sınırlı değildir. Üst yönetimin bilinçli bir şekilde ortaya koyduğu kurum kimliğinin ve marka vaadinin iç ve dış paydaşlara etkili bir şekilde iletilmesidir. Kurumsal marka için iletişim kurmak, farklılaşmak ve yükselmek üç temel unsurdur (Balmer, 2001, s. 281). Kurumsal markalaşma ise, kurumun tüm paydaşlarına karşı kurum markasının etkili ve etkin bir iletişimidir (Balmer, 1998, s. 985-987).

Kurumun iç ve dış paydaşlarının oluşturduğu stratejik bir yönetim olan kurumsal markalaşma için kurumun kimliği, vizyonu, kültürü ve imajı kurumsal marka oluşumunda etkili olan diğer unsurlar olmaktadır. Kurumsal markalaşmanın bu dört unsuru kurumsal markalaşma araç kiti olarak ele alınmış ve şöyle açıklanmıştır:

- Stratejik vizyon; kurumun arkasındaki merkezi fikir-kurumun gelecekte başarmak istediği,
- Kurumsal kültür; içsel değerler, inanışlar ve temel çağrışımlar-çalışanların kurum için çalışmaktan ne hissettikleri,
- Paydaş imajı; dış paydaşlar gözünde kurum-tüketiciler, paydaşlar, medya, halk,
- Kurumsal marka kimliği; vizyon, kültür, imaj ve biz (kurum olarak kendimizi nasıl algıladığımızın tanımı) unsurlarının birleşimi (Shultz: 2005, s. 49).

Knox ve Bickerton (2003, s. 1013) ise, kurumsal markalaşmayı bir kurumun kendine özgü iş modelinin görsel, sözel ve davranışsal bir ifadesi olarak tanımlar ve kurumsal markanın oluşmasında etkili olan bileşenleri şu şekilde sınıflandırır:

1. Marka bağlamı (brand context)-*koordinasyon düzenleme*: Kurumsal marka için rekabetçi durum geliştirmeyi hedefler. Rekabet bağlamı için kurumsal markalar iki önemli zamansal boyutu anlamak zorundadır. Bunlar, kurumun mevcut imajı ve gelecekteki rekabet durumu ile kurumun mevcut kültürü ve gelecek için vizyonunu ifade eder.
2. Marka inşası (brand construction)-*kurumsal marka konumlandırmasının çatısı*: Kurumsal marka iç ve dış elementlerin birleşimi ile inşa edilir. Bu iç ve dış elementler ortak başlangıç noktaları olarak adlandırılır ve kurumun tüm iletişimi ile oluşturulan kurum değerini yansıtır. Kurumsal değer ise, marka konumunu ifade eder. Bu noktada cevaplanması gereken iki önemli soru, “kurumsal marka çatısını oluşturan başlangıç noktaları nelerdir ve marka konumlandırılmasında bunlar nasıl kullanılır” olmaktadır.
3. Marka onayı (brand confirmation)-*kurumsal marka teklifinin (proposition) söylenmesi*: Markanın tüketiciye ne sunduğudur, tüketici değeri temeline dayanmaktadır. Marka yöneticilerinin kurum içinde oluşturulan iletişim ile ortak bir kurumsal dil meydana getirmesidir.
4. Marka tutarlılığı (brand consistency)-*tutarlı bir kurumsal iletişim geliştirmek*: Kurumun paydaşlarla iletişimde iletişim kanallarını formal ve informal şekilde ayırması ve yönetmesi gerekmektedir. Kurum içinde ve kurum dışındaki tüm iletişimlerde tutarlılık önemlidir. Bunun için marka yöneticileri resmi iletişimlerinin kontrolünü ve geribildirimlerin ölçümünü yapmalıdır.
5. Marka sürekliliği (brand continuity)-*kurum içinde daha derin bir marka yaratmak*: Kurumun sürekliliği iletişime ve tutarlılığa dayanmaktadır. Tüketiciye marka değerini yansıtmak için iletişim ve bilgi süreçlerinin iyi yönetilmesi gerekir. Marka sürekliliği; iletişim, bilgi yönetimi, yapılan iş ve strateji geliştirme olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır.
6. Marka durumu (brand conditioning)-*ayırt edici özellik ve uygunluk izlemeleri*: Kurumsal marka yönetimi, tek seferlik bir olay değil bir sürecin yönetilmesidir. Kurumsal markanın sürekliliği için markanın var olan durumunu belli aralıklarla

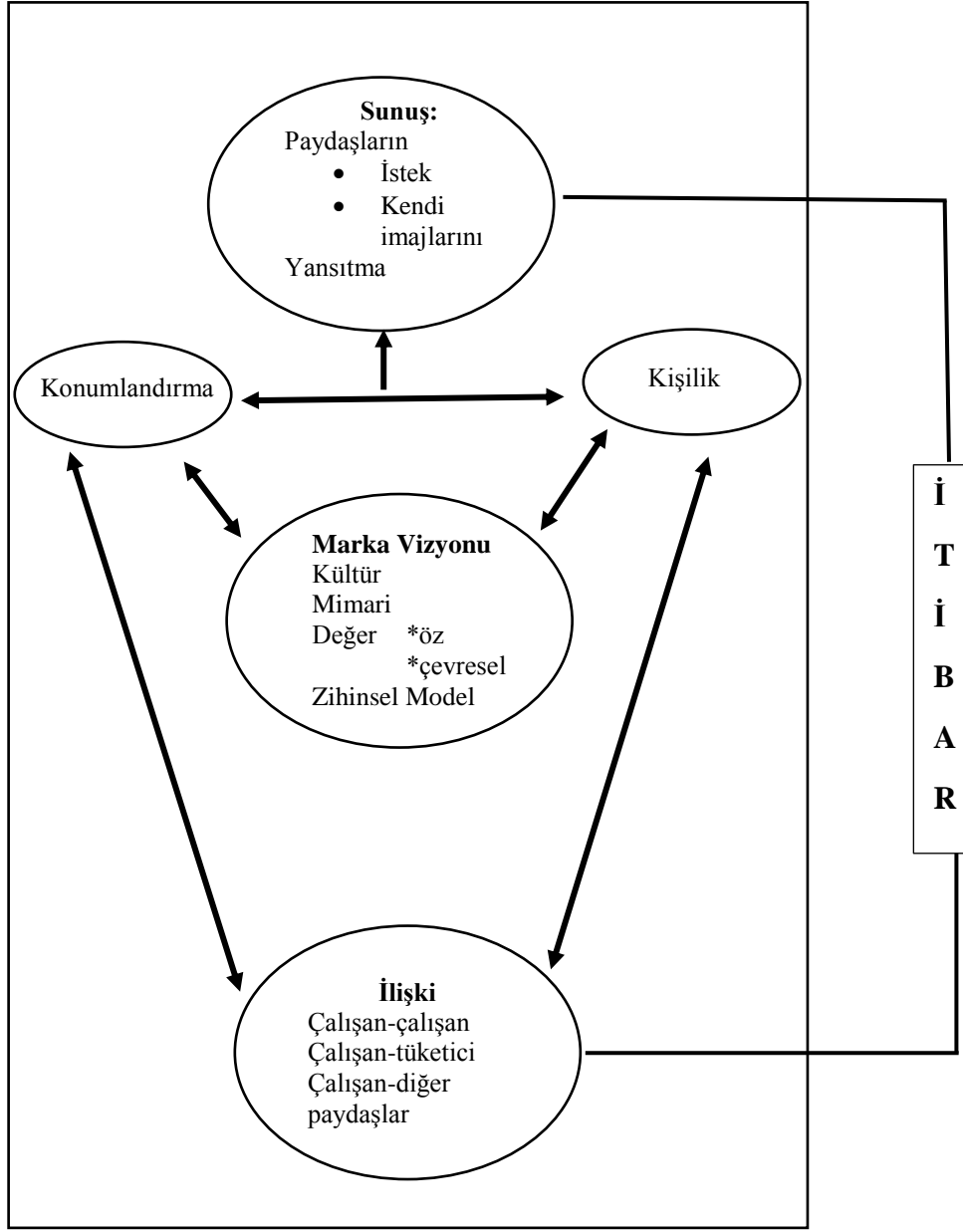
izlemek ve bu sayede kurumun ayırt edici özelliğini ortaya koymak gerekmektedir.

Kurumsal markalaşma güçlü bir kurum kimliği ve kurumsal pazarlama unsurlarının iyi yönetilmesini gerektirir. Bir bütünden bahsedilen bu yönetim kurumun iç ve dış paydaşlarına nasıl görünmek istediği ve nasıl algılandığının toplamı olmaktadır. Bu anlamda kurumun içeride iyi yönetilmesinin kurumun dış paydaşlar gözündeki itibarına da yansıtacağını düşünen ve her noktada iyi bir yönetim gerektiren bir anlayış kurumsal markalaşma oluşumunu beraberinde getirmektedir.

De Chernatony (2001, s. 453), kurumsal marka oluşumunu güçlü bir kimliğe bağlayan yazarlardan birisidir. Ona göre kurumsal markalaşmada paydaşlara daha tutarlı bir marka kimliği sunmak için iç marka kaynaklarına daha fazla yönelmek gerekmektedir. Marka kimliği bileşenleri modelinde (Şekil 2.2’de sunulmaktadır) De Chernatony (1999), kimlik oluşumunda vizyon, kültür, kişilik, konumlandırma, ilişki ve marka sunuşu olarak altı unsurun kurum itibarı oluşumundaki etkisini göstermektedir. Kültür ve vizyon gibi iç unsurlar kurumsal marka yaratmada temel unsurlardır ve bu unsurların iletilmesindeki en büyük görev kurum çalışanlarıdır. Çalışanlar tarafından kurumun öz değerinin anlaşılması, sonrasında benimsenmesi ve bunun tüketicilere iletilmesi markadan sağlanacak tatmini artıracaktır.

Kurumsal markalaşma vizyon, bireysel çalışan değeri ve kurum kültürü arasındaki etkileşimden meydana gelmektedir (De Chernatony, 2002, s. 121). Marka kimliği oluşturmada çalışanları da işin içine katmak kurumsal markalaşmayı güçlendirecek ve rekabet avantajı sağlayacaktır. Ancak marka kimliğini oluşturan altı unsurun aralarındaki uyumu ve paydaşlar gözündeki itibarının sürekli izlenmesi gerekmektedir (De Chernatony ve Harris, 2000, s. 272).

Bu modelde çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri, müşteri ile olan ilişkileri, yönetici ve diğer tüm paydaşlarla olan ilişkileri marka kimliği ve konumlandırmasıyla şekillenmekte ve aynı oranda bu iki kavramı etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar marka kimliğinden ayrı düşünülmemekte ve çalışanların marka kimliği inşasındaki yerinin kurumsal marka itibarını etkilediği ön görülmektedir.



Şekil 2.2. Marka Kimliği Bileşenleri

Kaynak: Chernatony, 1999, s. 166

Benzer şekilde Urde (2013), kurumsal marka kimliği çalışmasında ürün ve kurum marka kimliği çatısının iç, dış ve öz (Tablo 2.3’de sunulmaktadır) elementlerden oluştuğunu belirtmektedir. Urde’un bu çalışması aynı zamanda kurumsal markalaşma için yapılan kurumsal marka kimliği modellerinin de bir özeti niteliğindedir.

Tablo 2.3. Ürün ve Kurumsal Marka Kimliği Elementleri Çatısı

Dış (External)	Tutum, fayda, tüketici değeri (Marka çarkı: Ted Bates) Öz imaj, yansıma (Marka kimliği prizması: Kapferer) Değer önermesi (Marka kimliği planlama modeli: Aaker) Konumlandırma (Marka kimliği planlama modeli: Aaker) Ayırt edici özellikler (Marka anahtarı modeli: Unilever) İmaj (Marka konsepti-imaj modeli: Park, Jaworski, ve MacInnis) İletişim-ilişki (Marka kimliği prizması: Kapferer, Marka kimliği planlama modeli: Aaker)
Öz: Dış ve İç (Core: External and Internal)	Öz (essence) (Marka çarkı: Ted Bates) Çekirdek değer (kernel values) (Marka kimliği prizması: Kapferer) Vaat-söz (covenant) (AC3ID test: Balmer) Öz ve genişletilmiş öz (Marka kimliği planlama modeli: Aaker) Öz değer ve vaat (Marka ve pazar uyumu çatısı: Urde, Baumgarth, ve Merriles) Kişilik (Marka kimliği prizması: Kapferer) Görsel kimlik/İfade/İletişim (Olins; Mollerup)
İç (Internal)	Kültür (Marka kimliği prizması, Kapferer; Kurumsal markalaşma araçları, Hatch, Shultz) Misyon ve vizyon (Marka vizyon modeli: De Chernatony) Amaç (Öz ideoloji model: Collin ve Porras) Kurum değeri (Marka ve pazar uyumu çatısı: Urde) Kurumsal kültür (Marka vizyon modeli: De Chernatony; Kurumsal markalaşma araçları, Hatch, Shultz) Öz değer (Öz ideoloji model: Collin ve Porras)

Kaynak: Urde, 2013, s. 747

Özetle kurumsal markalaşma, bir kurumun müşteriyle olan karşılaşma anında nasıl algılandığı ve müşteriye sağladığı değerlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Bu değeri yaratabilmek için tüketici kadar iç paydaşlara ve çalışanlara da yönelmeyi gerekli görmektedir. Kurumsal markalaşma özünde kurumun tüm departmanları için karar verme

mekanizması sağlayan bir çatı konumundadır ve bu sayede tutarlı bir marka deneyimi sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Dış paydaşlar gözünde güçlü bir marka olmayı başarmak için kurumların çalışanlara yönelmesi ve içsel marka yönetimini de başarılı bir şekilde sağlanması gerekmektedir (Burman ve Zeplin, 2005, s. 281). Ürün markalaşmasının aksine imaj ve itibar oluşumunda tüketici kadar kurumun içine ve çalışanlara yönelmeyi önemli gören kurumsal markalaşma için içsel markalaşmanın sağlanması önemli bir unsurdur.

2.2. İçsel Markalaşma Kavramı ve Kapsamı

İçsel markalaşma, kurumsal marka yapısının bir bileşeni olarak kurum içinde çalışanların marka değerini anlaması ve iletmesi olarak tanımlanır. Özellikle hizmet sektöründe markalaşma ile birlikte ürün ve tüketici odaklı marka yapılanması ve yönetiminden kurumsal kimlik ve marka yapılanmasına verilen önem artmıştır. Kurumsal markalaşma ile kurum içine ve çalışanlara yönelik uygulamalar içsel markalaşma uygulamaları olarak anılmaya başlamıştır. Çalışanların marka vaadini iletmedeki öneminin anlaşılmasıyla birlikte çalışanlara yönelik ilk uygulamalar içsel pazarlama uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak içsel pazarlama her ne kadar içsel markalaşmaya benzese de aralarında belli farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle içsel pazarlama ve içsel markalaşma kavramlarının ayrı ayrı açıklanması gerekmektedir.

2.2.1. İçsel pazarlama (internal marketing)

İçsel pazarlama kavramı, daha çok hizmet pazarlamasıyla birlikte anılan bir kavram olup ilk olarak; çalışanları iç müşteri olarak ele alan ve iç müşteri tatmininin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisini anlatmaya alışan Berry tarafından ortaya atılmıştır (1981'den aktaran, Candan ve ekmecelioğlu, 2009, s. 42). Bu anlamda içsel pazarlama, 'ihtiyaçları karşılayacak iş ürünleri aracılığı ile nitelikli çalışanların kuruma çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve kurumda kalmalarının sağlanmasıdır' şeklinde tanımlanmaktadır (Berry ve Parasuraman, 1992, s. 25). Bekkers ve Van Hasstrecht'e (1993) göre de içsel pazarlama, dış pazar performansını arttırmak için içsel aktivitelerin değiştirilmesi ihtiyacıyla çalışanlara odaklanmayı gerektiren bir pazarlama formudur (Bekkers ve Van Hasstrecht'den aktaran, Papasolomou ve Vrontis, 2006, s. 39).

İçsel pazarlama bakış açılarının gelişimine bakıldığında farklı üç yapı göze çarpmaktadır. Bu yapılar; "alışan tatmini aşaması, müşteri yönlülük aşaması ve stratejik

uygulama/yönetim değişimi aşaması” olarak adlandırılabilir. Çalışan tatmini aşaması içsel pazarlama anlayışının ilk tanımlarında olduğu gibi çalışanları iç müşteri olarak görüp önce onların tatmin edilmesinin gerekliliğine vurgu yapar. Fakat Rafiq ve Ahmed (1993) gibi bazı araştırmacılara göre çalışanı müşteri olarak görmek yerine müşteri odaklı çalışanlar elde edebilmek gerekmektedir. Bu anlayış müşteri yönlülük aşamasını göstermektedir. Çalışanlar kurum ürünlerini almak istemeyebilir, seçme hakkına sahip olmaması ve zorlanması durumlarında ise arzu edilen iç müşteri tatmini elde edilmeyebilir. Bu nedenle de çalışan tatmini yerine müşteri yönlü olunması gerekmektedir. Stratejik uygulama aşamasında ise Winter (1995), gibi yazarlar içsel pazarlamayı kurum amaçları doğrultusunda çalışanları eğitip, yönlendirip, motive etmesi gereken bu sayede bölümler arası bütünleşmeyi sağlayan ve değişime direnci önleyen stratejik bir süreç olarak görmektedir (Ay ve Kartal, 2003, s. 16).

Temelde çalışanı iç müşteri olarak gören içsel pazarlama, aslında müşteri yönlü çalışanlara sahip olmak için çalışanların eğitilmesi ve motive edilmesine dayalı uygulamaları içeren stratejik bir yönetim olarak görülmelidir. Bu bakış açısı birbirini tamamlayarak gelişen üç içsel pazarlama yaklaşımını da bütüncül bir şekilde ele alabilir. Çalışanları müşteri olarak görmek içsel pazarlamanın temelini oluşturur fakat buradaki anlayış müşteri olarak çalışanlara bir şeyler pazarlamak yerine onların elde edilen ürünlerden tatmin olmasını amaçlamaktır. Bu sayede önce içeride markadan tatmin olmuş insanlar elde edebilmek dışarıda da aynı tatmini elde etmeye yardımcı olacaktır. Markadan tatmin olmuş çalışanların müşteri yönlü davranışlar göstermesi daha olasıdır.

Papasolomou ve Vrontis (2006, s. 41-44), içsel pazarlama için gerekli olan dört unsuru aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

1. Çalışanların iç müşteri olarak görülmesi: Yönetimin çalışanları iç müşteri olarak görmesi ve iç hizmet kalitesi ve çalışan motivasyonunun dış müşteriye yansıtacağı fikrinin benimsenmesidir.
2. Hizmet standartları: İç hizmet kalitesinin sağlanması için konulan standartlardır. İşletmelerde çalışanlara bazı hizmet ve performans standartları belirlenerek bunlara erişilmesi beklenir. Kalite ve satış performansı, müşteriye hemen geribildirim sağlanması, nazik ve ilgili olmak gibi standartlar bunlara örnektir.

3. Eğitim ve gelişim programları: Yüksek kalitede hizmet sağlamak, çalışanların daha verimli ve etkin olmaları için eğitim ve gelişim programlarının kullanılmasıdır.
4. Ödül ve çalışan motivasyonu: İçsel pazarlama uygulamalarında istenilen sonuca ulaşmak için çalışanlar belli yönde teşvik edilip ödüllendirilmektedir. Ödül ve teşvikler çalışanın gönüllü olarak fazladan çaba harcamasına ve motive olmasına katkı sağlayacaktır.

Rafiq ve Ahmed (2000, s. 453), yapılan farklı içsel pazarlama tanımlarını ve bakış açılarını beş farklı grupta toplamışlardır. Onlara göre içsel pazarlamanın gerçekleşmesi şu başlıklar altında ele alınabilir:

1. Çalışan motivasyonu ve tatmini
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme
4. Pazarlama benzeri bir yaklaşım
5. Belirli kurumsal ve işlevsel stratejilerin uygulanması.

Bu tanımlar ışığında içsel pazarlama için; eğitim, geliştirme, teşvik, ödül gibi uygulamalarla çalışanların motive ve tatmin edilmesi, bu sayede çalışanların müşteri odaklı hizmet ve performansında artış sağlanması ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini amaçlayan pazarlama odaklı kurumsal stratejilerdir tanımı yapılabilir.

2.2.2. İçsel markalaşma

Kurumsal markalaşma ve hizmet markalaşması literatürü kurumsal vaadin yansıtılmasında iç paydaşlar olan çalışanlara, dış paydaş olan müşterilere ve kurumun diğer paydaşlarına önem vermektedir. Bu alan içerisinde içsel markalaşma, iç paydaşlar olan çalışanları kapsamaktadır. Sadece müşteriyle yüz yüze gelen çalışanlar değil kurumun bütün çalışanlarının marka değerini benimsemesi ve marka vaadini yansıtabilmesi gerekmektedir (Foster, Punjaisri ve Cheng, 2010, s. 402).

İçsel markalaşma yaklaşımı oldukça yeni bir konudur ve konuyla ilgili ilk konferans 2003 yılında Chicago'da yapılmıştır (Berthon, Ewing ve Hah, 2005, s. 153). İçsel markalaşmadan literatürde "Janus etkisi" olarak bahsedildiği söylenmektedir. Janus mitolojide iki yüzü olan geçitlerin tanrısı olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda içsel markalaşmanın dış çevreye ve müşterilere bakan birinci yüz ve kurum içindeki çalışanlara

çevrilmiş olan ikinci yüze sahip olduğu, bu yaklaşıma göre de müşterilerin karşılaştıkları firmanın yüzü, çalışanların firmalarını gördükleri şeklin bir yansımasını oluşturduğu görüşü hâkimdir (Ay, Kartal ve Çevikoğlu, 2007, s. 433).

İçsel markalaşma literatürde iki farklı bakış açısıyla ele alınan bir konudur. Bunlardan ilki pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım ikincisi norm ve değer temelli yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Karmark'a (2005) göre, iki perspektif arasındaki fark tıpkı kurumsal ve örgütsel² kimlik bakış açısındaki ayrımı ifade etmeye benzemektedir. Kurumsal kimlik görsel ve stratejik olarak kurumsal iletişim ve konumlandırmaya odaklanırken örgütsel kimlik de örgüt kültürü ve tarihine odaklanarak çalışanların "biz kimiz" algısına odaklanmaktadır. Bu nedenle pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım kurumsal kimlik yapısına benzetilmektedir. Bu bakış açısına göre çalışanlar ilk olarak kurum tarafından belirlenen marka değerini anlamak ve iletmekle görevlidir. Bunun için içsel iletişim, markalama, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalar önemlidir. Norm ve değer temelli yaklaşıma göre ise çalışanın markayla özdeşleşmesi gerekmektedir ve bunun için örgütün kültürel değerleri içinde çalışan sosyalizasyonu³ sağlanması gerekmektedir (s. 108). Bu iki yaklaşımın karşılaştırması aşağıda (Tablo 2.4'de) sunulmuştur.

Tablo 2.4. Pazarlama ve İletişim Temelli Perspektif ve Norm ve Değer Temelli Perspektif Farklılıkları

Pazarlama ve iletişim temelli perspektif	Norm ve değer temelli perspektif
İçsel marka iletişimi, eğitim ve geliştirme, marka kitabı (brand book), kılavuzlar (manuals)	Kültür mekanizmasıyla markayla özdeşleşmeyi güçlendirmek, hikâyeler (storytellings), etkinlikler (events)
İletişim ve uygulamalar iş yerinde çalışanlara rehber olması için marka değerine odaklıdır	Marka değeriyle çalışan değerini uyumlu hale getiren değer temelli (value-based) yönetim vardır
Doğrudan kontrol-yukarıdan aşağıya yönetim şekli, resmi (formal) sosyalleşme süreci	Normatif kontrol-resmi olmayan (informal) sosyalleşme süreci
Dikey iletişim, resmi iletişim, iş iletişiminin yukarıdan aşağı kurumsal hiyerarşi ile sağlanması (Postmes, Tanis ve de Wit, 2001).	Yatay iletişim, resmi olmayan iletişim kişiler arası ve yakın iş çevresi ve diğerleriyle sosyo-duygusal etkileşim (Postmes vd., 2001).

² Çalışmanın geri kalanında akışın sağlanması ve anlam bütünlüğünün bozulmaması için örgüt kelimesi yerine kurum kelimesi kullanılmıştır.

³ Sosyalizasyon kavramı ile çalışanların bir işin yapılması için gerekli temel noktaları öğrenme süreci ifade edilmektedir.

Kurumsal kimlik yaklaşımı- stratejik ve görsel kimlik, kurumsal iletişim, kurumun dışarıya nasıl görüneceğine karar veren kurumsal kimlik yapısı (Riel, 1995)	Örgütsel kimlik yaklaşımı (Hatch ve Shultz, 1997). Biz kimiz anlayışına odaklanan kültürel perspektif, örgüt değerinin anlaşılması (Albert, Ashforth & Dutton, 2000).
---	---

Kaynak: *Sujchaphong, Nguyen ve Melewar, 2015, s. 211.*

İçsel markalaşma kavramı genellikle işveren markası (employer branding), bütünleşik marka (integrated branding), kapsayıcı ve bütünsel marka (inclusive/holistic branding), örgüt kültürü gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Birçok farklı kavram olsa da Leberech ve Ind gibi bazı yazarlar aslında bunların aynı şeyi ifade ettiğini söylemektedir. Tüm bu bakış açıları aslında çalışanın markayı yaşatması (living brand) olarak anlandırılmaktadır (Ahmad vd., 2014, s. 32). Karmark da (2005, s. 104) içsel markalaşma kavramını markayı yaşamak (living the brand) kavramıyla ele almaktadır. Ona göre kurum ve marka özünde değerlerle bağlantılıdır ve siz çalışanlarınıza bu değerleri özümsetirseniz onlar da marka vaadini doğal olarak tüketiciye yansıtacaklardır. Markayı yaşamak kavramı, daha çok norm ve değer temelli yaklaşımla ele alınır. Çalışanın marka ile kimlik uyumunun sağlanması marka değerine uygun davranışlar sergilemesini sağlayacaktır.

İçsel markalaşma kavramı uygulamada farklılıklar olduğundan kabul görmüş bir tanıma sahip olmamasına rağmen temelde, çalışanların marka vaadini arzu edilen tüketici gerçekliğine dönüştürmesini kapsamaktadır (Aurand, Granchels ve Bishop, 2005; De Chernatony ve Cottam, 2006; King ve Grace, 2008; Mahnert ve Torres, 2007; Punjaisri ve Wilson, 2011). Bergstrom, Blumenthal ve Crothers (2002), içsel markalaşmanın üç şeyi ifade ettiğinden bahsetmektedir. Bunlar; çalışanla etkili bir marka iletişimi, çalışanların markanın değerli olduğuna ikna edilmesi ve marka değerinin iletilebilmesi için kurumun her işi arasında bağlantının sağlanmasıdır.

İçsel markalaşma yönetimi, son yıllarda güçlü ve sürdürülebilir bir marka yaratmak için en etkili araçlardan biri olarak görülmektedir (Burmam, Zeplin ve Riley, 2008, s. 265). İçsel markalaşma kavramı birçok farklı şekilde tanımlanmasına rağmen çalışmaların ortak noktalarına bakıldığında üç temel bakış açısı göze çarpar. Bunlardan ilki markaya bağlılık duyan çalışanlar tarafından dış müşterilere marka vadinin iletilmesidir. İkincisi, iletilen marka vadinin iç ve dış pazarda yayılması ve son olarak çalışan davranışlarının marka değeriyle uyumlaştırılması için içsel markalaşmanın kurumun tüm seviyelerinde uygulanmasının gerekliliğidir. Tüm bu bakış açıları ışığında

içsel markalaşma; “içsel bir marka yaratmak ve sürdürmek amacıyla yürütülen ortak, bölümler arası ve çok yönlü içsel iletişimlerdir. İçsel markalaşma çalışanlar arasında dış marka ile tutarlı davranışlar elde etmeyi, marka bağlılığını teşvik etmeyi ve çalışanların markanın savunucuları olmalarını amaçlamaktadır” (Mahnert ve Torres, 2007, s. 55-56). Yapılan çalışmalarda içsel markalaşmanın nasıl tanımlandığının kısa bir özeti aşağıda (Tablo 2.5) sunulmaktadır.

Tablo 2.5. İçsel Markalaşma Tanımları

Yazarlar	Tanımlar
Wittke-Kothe, 2001, s. 7	İçsel markalaşma, çalışan davranışını hedeflenen marka kimliğine yaklaştırmayı amaçlayan içe odaklı (internal-oriented) yönetim sürecidir.
Vallaster ve De Chernatony, 2004, s. 2	İçsel markalaşma, marka değeriyle çalışan davranışını aynı seviyeye getirme inşasıdır.
Henkel vd., 2007, s. 311	İçsel markalaşma, marka deneyimini doğrudan ya da dolaylı olarak belirleyen sözlü veya sözsüz çalışan davranışı olarak davranış markalama yapısıdır.
Punjaisri ve Wilson, 2007, s. 59	İçsel markalaşma, güçlü bir kurumsal marka yaratma süreci içinde markanın sahip olduğu kurum kültürü ve içsel süreçlerin (internal process) dengelenmesine yardımcı olan bir unsurdur.
Burman ve Riley, 2009, s. 281	İçsel markalaşma yönetiminin nihai amacı, geniş bir pazar payı ve kalıcı bir kar elde etmek gibi benzersiz bir marka konumlandırması ve güçlü bir marka olabilmek için yeni araçlar sağlamaktır.
Baumgart ve Schmidt, 2010, s. 1250	Çalışan davranışlarının marka kimliği ve vaat edilen marka değeriyle tutarlı hale getirilmesidir. Ancak bunu başarmak sadece iletişim ile mümkün değildir. Çalışanın markayla özdeşleşmesi ve duygusal bağ kurması da gereklidir.
Foster vd., 2010, s. 402	İçsel markalaşma çalışanın marka değerini benimsemesi ve tüketiciye beklenen marka vaadini sunabilmesidir.
King vd., 2012, s. 271	İçsel markalaşma, çalışanların marka vaadini yerine getirebilmeleri için işverenin çalışanlarla ilişki içinde (engagement) olmasını kapsamaktadır.

Kaynak: Ravens, 2014, s. 31.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak içsel markalaşma için:

- Çalışan davranışlarıyla marka vaadini uyumlu hale getirmek,
- Kurum kültürü ve içsel süreçlerle çalışanların marka değerini benimsemesini sağlamak,
- Hedeflenen marka konumlandırması ve pazar payı elde etmek için yeni uygulamalar geliştirmek,
- Marka kimliği ve marka değeriyle çalışan davranışlarını uyumlu hale getirmek,
- Çalışanların marka değerini benimsemesini, markayla özdeşleşmesini ve markayla duygusal bağ kurmalarını sağlamak amacı taşıyan uygulamalar geliştirmek,
- Böylece çalışanların marka vaadini destekleyen davranışlar geliştirmesini sağlamaktır diyebiliriz.

2.2.3. İçsel pazarlama ve içsel markalaşma ilişkisi

İçsel pazarlama ve içsel markalaşma, çalışanları marka olarak tanımlamayı hedefler ve bu yüzden ikisi de çalışanlara odaklanır. Aynı zamanda iki kavram da rekabet avantajı sağlamak ve tüketici tatmini elde etmek amacı taşımaktadır ve her iki yaklaşım da bunları elde etmek için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyar. Bu gibi benzer özelliklere sahip olmasının yanında içsel pazarlama ve içsel markalaşma belli farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar ise şöyle ifade edilebilir:

- İçsel pazarlama tüketici tatmini ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi güçlendirecek tüm aktiviteleri kapsarken (çalışanlarla ilgilenmek onların tüketiciyle ilgilenmelerini sağlamak), içsel markalaşma kurum faaliyetlerinin marka kısmını kapsar (çalışanlarla ilgilenmek onların marka vaadini yerine getirmesini sağlar).
- İçsel pazarlama çalışanlarla ilgili sorunlar, tüketici tatmini, müşteri kayıpları gibi konulara cevap ararken içsel markalaşma yeni bir marka yaratma ya da var olanı canlandırmaya odaklanır.
- İçsel pazarlamanın odak noktası kurum kültürü ve değerler olurken içsel markalaşma kurum kültürü ve değerlerle uyumlu marka değerine odaklanmaktadır (Joshi, 2007, s. 30-31).

İçsel pazarlama tüm işletme faaliyetlerine odaklanırken, içsel markalaşma kurumsal vizyon ve misyonunda eklendiği marka değerine odaklanmaktadır (Mosley, 2007, s. 128).

Aynı zamanda içsel pazarlama, pazarlama fonksiyonları, hizmet ve kaliteye önem verirken; içsel markalaşma daha çok pazarlama, yönetim, üretim gibi konularda daha tutarlı bir hizmet sağlanması için bir ara yüz işlevi görmektedir (Gapp ve Merriless, 2006, s. 173). Sujchaphong, Nuguyen ve Melewar (2015), içsel pazarlama ve içsel markalaşma arasındaki farkları şöyle göstermektedir (Tablo: 2.6’de sunulmuştur).

Tablo 2.6. İçsel Pazarlama ve İçsel Markalaşma Arasındaki Farklılıklar

İçsel Markalaşma	İçsel Pazarlama
Kaynak tabanlı (Resource-based) yönetim	Tüketici tabanlı yönetim
Marka değerine uygun davranışları sergilemeleri için çalışanlara marka değerini iletme	Çalışanların tüketiciye marka vaadini iletmedeki rollerini anlamaları sağlamak ve tüketiciye marka vaadini iletme
Kurumsal vizyon ve misyonun da olduğu ortak değerlere dayalı kurum kültürünü güçlendirmek	Müşteri tatminini sağlamak için çalışan ve müşteri etkileşimini eğitim ve motivasyonlarla arttırmak
Tutarlı, farklı ve derin değerlere sahip kurumlar daha fazla performans göstermeye eğilimlidir	Pazar performansını arttırmak için içsel aktivitelere ve çalışanlara odaklanır
İçeriden dışarıya (inside-out) yaklaşım	Dışarıdan içeriye (outside-in) yaklaşım

Kaynak: Sujchaphong, Nguyen ve Melewar, 2015, s. 207.

Yapılan açıklamalara bakılacak olursa; içsel pazarlama daha çok kurum performansı için müşteri tatmini ve vaat edilen sözün yerine getirilmesinde çalışanlara odaklanırken; içsel markalaşma, marka değerinin yaratılması için çalışanlara odaklanmaktadır.

2.3. İçsel Markalaşma Uygulamaları

İçsel markalaşma kavramı farklı bakış açılarına sahip araştırmacılar tarafından ele alınan geniş çaplı bir konudur. Bu nedenle içsel markalaşma uygulamaları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bakış açılarından kaynaklanan uygulamalarda farklılıklar olmasına rağmen temelde içsel markalaşmanın marka değerini anlayan ve benimseyen çalışanların marka vaadini iletmesi için yapılan uygulamalar olduğunda bir uzlaşma söz konusu olduğu görülmektedir.

İçsel markalaşma çalışmalarına bakıldığında, marka vaadinin çalışanlara iletilebilmesi için içsel markalaşma oluşumunda kullanılan uygulamaların temelinde eğitim, içsel iletişim, teşvik-ödül (Bergstrom, Bulumenthal ve Crothers, 2002; Punjaisri ve Wilson, 2011; Punjaisri, Evanschitzky ve Wilson, 2009; De Chernatony ve Horn, 2003; Burman ve Zeplin, 2005; MacLavery, McQuillan ve Oddie, 2007; Mahnert ve Torres, 2007) gibi uygulamalar olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca çalışanların marka değerini anlamaları ve

içsel markalaşma oluşturmaları için kültür, liderlik, vizyon, kişi-örgüt uyumu (De Chernatony ve Horn, 2003; Shultz, 2005; Mitchell, 2002; Leberecht, 2004; Vallaster ve De Chernatony, 2006;) gibi kavramlar da önem kazanmaktadır. İçsel markalaşma uygulamaları için önerilen yapılardan bazıları ise şöyledir (Kahraman, 2011, s. 108):

2.3.1. Tosti ve Stoz'a göre içsel markalaşma aşamaları

İçsel markalaşma, kurumsal değişim yönetimi ve karar vericiler arasında uyum sağlandığı zaman başarılı olmaktadır. Değişim yönetimi; marka değeri, uygulamalar ve çalışan davranışını belirlemek için performans teknolojisini kullanmaya odaklanır (Tosti ve Stoz, 2001, s. 30).

İçsel markalaşma pazarlama ve işletme faaliyetleri ile çalışan davranışlarını uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Bu nedenle kurumda marka değerinin yansıtılmasında görülen eksiklikler için bazı değişimlere gidilmesi gerekebilir. Bu süreç çalışanların ve yöneticilerin ortak noktada buluşmasıyla elde edilmektedir. Tosti ve Stoz (2001) içsel markalaşma süreçlerini yedi basamak ile ele almaktadır:

Analiz (Analysis)-Araştırma Aşaması: İçsel markalaşma, içsel bir bakış açısının ortaya koyduğu marka değerlendirmesi ve araştırma aşaması ile başlamaktadır. Bu araştırmanın amaçları;

- Müşterilere sunulacak marka vaadini ve marka konumlandırmasını netleştirmek,
- Marka değerini en iyi şekilde sunacak marka karakterini belirlemek,
- Kurum liderleri başta olmak üzere tüm kurumda marka karakterini marka değerine ve davranışına dönüştürmek,
- Marka vaadinin sınırlarını tanımlamak için şu an devam eden uygulamaları analiz etmektir.

Marka vaadinin yerine getirilmesi sadece tüketiciye verilen sözlerin yerine getirilmesine değil aynı zamanda çalışanların bu vaadi iletebilmesine de bağlıdır. Analiz aşaması marka vaadinin paylaşılması ve anlaşılması için gerekmektedir (s. 30-31).

Üst Düzey Yönetim Uyumlu (Senior Management Orientation): Kurum liderlerinin içsel markalaşma sürecini tam olarak anlamaları, desteklemeleri ve sürece bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Bu aşamada liderlere düşen görevler; araştırma ve analizler

sonucunda ortaya çıkan durumun kuruma iletmek, marka karakterine ve değerine bağlılık geliştirmek, sürecin başarısı için yapılacak uygulamalarda sorumluluk almaktır (s. 31).

Orta Düzey Yönetimin Katılımı (Mid-Management Involvement): Üst düzey yönetim ve liderler içsel markalaşma girişimini başlatırlar ve devamında orta kademe yöneticiler günlük olarak bu süreci takip ederler. Bu grubun en büyük görevi süreç için eğitim, katılım ve destek sağlamasıdır. Bu aşama; uygulama öncesi hazırlık, uygulamaya katılım ve planlanan aktivitelerin takibi ve geribildirim alma aşamalarını kapsamaktadır (s. 31).

Çalışanın Sürece Dâhil Edilmesi (Enrolling The Employees): Dâhil etme aşaması, çalışanların sadece eğitilmesi ve sürece katılması değil aynı zamanda süreçle ilişkili olması ve sürece gönüllü dâhil olmasını kapsamaktadır. İçsel markalaşma sürecinde çalışanların her gün bilgilendirilmesi ve marka değerini anlamalarına yardımcı olacak çoklu mesajların çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Bu sayede marka vaadine bağlı ve marka deneyimini yaşayan çalışanların kişisel motivasyonlarında artış olacaktır. Bu da çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak görmesini sağlayacak ve marka vaadini tüketiciye iletmeye çabalarını arttıracaktır (s. 32).

Taktiklerin Planlanması (Tactical Planning Sessions): Kurumsal pazarlama stratejilerinin ve süreçlerinin öğrenildiği aşamadır. Bu aşamada işletme stratejilerine ve marka karakterine uygun çalışan davranışlarını geliştirecek kültürel taktiklerin belirlenmesi gerekmektedir (s. 33).

Marka Kampları (Brand Camps): Geliştirilen marka planının uygulanma aşamasıdır. Yöneticiler çalışanlarıyla marka vaadinin geliştirilmesi için çalışmalar yaparlar. Bu uygulamalar kurumda her bir bölüm yöneticisi ve takımı için geçerlidir (s. 33).

Destek-Değerlendirme-Görüş Bildirme (Support, assessment, and review): Kaynak ve yönetimin değerlendirilmesi aşamasıdır. Eğer yönetim süreçten cevap alamıyorsa uygulamanın başarısız olduğunun göstergesidir. Bu nedenle uygulamaların periyodik olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (s. 33).

Tosti ve Stoz'a (2001) göre, içsel markalaşma uygulamalarını, müşterilerin markaya verdikleri değer ve içsel markalaşmanın gerekliliğini ortaya koyan marka karakterinin belirlenmesi; lider, kültür ve çalışanlar arasında uyumun sağlanması; eğitim ve iletişim çabaları ile çalışanların sürece katılımının sağlanması ve son olarak da içsel markalaşma süreçlerinin değerlendirilmesi şeklinde özetlemek mümkündür.

2.3.2 Bergstrom, Bulumenthal ve Crothers 5C yapısı

İçsel markalaşma temelde üç şeyi ifade eder; çalışanlara marka bilgisini iletmek, onları marka değeri ve önemi hakkında ikna etmek ve marka değerini iletebilmek için kurum içinde her işin birbiriyle bağlantılı olmasına özen göstermek. İçsel markalaşma doğru uygulandığında kurumda çalışan kişiler marka içindeki yerlerini daha iyi anlayacak ve daha verimli olacaklardır (Bergstrom vd., 2002, s. 135).

Bergstrom vd. (2002), içsel markalaşmanın kurum içinde oluşturulması ve uygulanmasının temelde 5C (Clarity, commitment, communications, culture, compensantion) adı verilen beş faktöre bağlı olduğundan bahsetmektedir:

Açıklık (Clarity): İçsel markalaşma için ön koşul çalışanlara hangi mesajların iletileceğine karar verilmesidir. Mesajın etkinliği, markanın neyi temsil ettiğinin bilinmesine ve iletilerin hangi kelimeler ve görüntülerle nasıl gönderileceğine bağlıdır. Açıklık sürecinde yapılacak uygulamalar için paydaş değerlendirmesi yapılması ve üst kademe yöneticilerinin (senior leadership) kararları önemli faktörler olmaktadır. Paydaş değerlendirmesi, markayla ilişkili guruplarla (üst düzey yöneticiler, orta ve düşük kademe çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, müşteriler uzmanlar vb.) markanın onlar için ne anlam ifade ettiğinin görüşülmesidir. Özellikle çalışanlarla görüşmeler kültür değişimi ihtiyacı, hoşnutsuz çalışan varlığı gibi durumların ortaya çıkması için önemlidir. Bu görüşmeler ile çalışanların ne düşündüğünü bilmek ve desteğini almak gerekmektedir ve bunun için görüşmelerin gizli yapılması (isim almadan) daha açık ifadelerin elde edilmesine yardımcı olacaktır. Daha sonra üst düzey yöneticiler markayı oluşturan özelliklerin sözel ve görsel ifadelerine karar vermelidir. Markayla ilişkili bu özellikler inanılır, arzulanabilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. Markayı temsil eden özellikler çok geniş kapsamlı tutulmamalı, beş veya daha az sayıda özellik üzerinde durulması yeterli olmaktadır (s. 136).

Bağlılık (Commitment): İçsel markalaşmanın oluşması için çalışanların markaya bağlılık duymaları sağlanmalıdır. Bunun için en önemli faktör kurum içinde fikir birliğinin sağlanmasıdır. Fikir birliğinin bulunmadığı durumlarda markaya bağlılık gerçekleşmeyecektir.

Bağlılık oluşturmanın kolay bir yolu olamamasına rağmen çalışanların kendiliğinden marka sadakati oluşturmasının temel yolu içsel markalaşma uygulamalarıdır. Marka

bağlılığı yaratmak için ilk önemli unsur; kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesidir. Bu durum yukarıda sözü edilen çalışanlar tarafından fikir birliğinin sağlanması anlamına gelmektedir. Markayla ilişkili kararların alınması için bir marka takımının oluşturulması da bağlılık sağlamak için önemli bir unsurdur. Son olarak kurum içi eğitim programları çalışanların marka değerini anlamada ve bağlılık sağlamlarında kullanılan önemli araçlardan bir başkasıdır (s. 136-137).

İletişim (Communication): Çalışanların kuruma bağlılıklarından sonraki adım iletişim sürecinin belirlenmesidir. Sürecin işlemesi çalışanların iletişim sürecini onaylaması ve ona uygun davranmasına bağlıdır. Bu süreçte lider, mesaj sıklığı, farklı iletişim kanalları ve çevresel düzenlemeler mesajın iletilmesi için önemli unsurları oluşturmaktadır. Mesajın iletilmesinde lider etkisi mesajı etkili bir şekilde veren ve dinlenmesini sağlayan kişi bakımından önemlidir. Ayrıca markaya ilişkin mesajların farklı araçlarla tekrar tekrar verilmesi mesaj etkinliğini arttıracak bir başka unsurdur. Son olarak da çevresel düzenlemelerin yönetilmesi gerekmektedir. Çevre yönetiminden kastedilen sadece markanın logosu ve görünüşü değil markanın faaliyet yerinden kurum mobilyalarına kadar tüm çevresinin bir mesaj iletebilmesidir (s. 137).

Kültür (Culture): Markanın müşterileri üzerinde güven kazanabilmesi önce çalışanları üzerinde güven sağlamasına bağlıdır ve bu güveni kurum kültürüyle yaratmak mümkündür. Kültürü yaratmak zor olmakla birlikte değiştirmek daha zor bir durumdur. Fakat bazı durumlarda kurumun kültürel yapılarında değişikliğe gitmek gerekebilir ve bu durum çalışanların kültür değişikliğine direnç göstermesine neden olabilir. Doğru bir içsel markalaşma süreci için kurum direnci tahmin etmeli, direnç hakkında bilgi sahibi olmalı ve dirence karşı koymak için etkili mesajlar verebilmelidir. Direncin önlenmesi için kurum çalışanların davranışını ödüllendirme yoluna gidebilir. Önemli olan çalışanların marka değerini anlaması ve benimsemesidir. Bu nedenle kültürün marka değerini yansıtmaması gerekir ve kültürel değişime gidildiğinde de çalışanların kurum kültürünün artık marka değerini yansıtmadığına ikna edilmesi gerekmektedir. Marka değerinin çalışanlara iletilmesi için içsel iletişim, oryantasyon ve eğitim programlarının uygulanması etkili uygulamalar arasındadır (s. 137-138).

Maaş-Teşvik (Compensation): Kurumlar, marka vaadini ileten çalışanların değerini doğru ücret ödemeye de kavramalıdır. Marka değerini anlayan tüketicilerin o markaya sahip olabilmek için daha fazla ödemeyi göze alması gibi kurumlarda marka vaadini

yansıtabilen çalışanlar için daha fazla ödemeyi göze almalıdır. Bunun dışında ödüllendirme çalışanların marka vaadini iletmedeki başarısını ve isteğini arttıracak bir uygulama olmaktadır. Bu nedenlerle kurumlar markaya bağlı çalışanları elde tutmak ve marka vaadini yansıtacak çalışanları kuruma çekebilmek için teşvik ve ödüllendirme uygulamalarını kullanmalıdır (s. 138).

2.3.3. Leberecht'e göre içsel markalaşmanın 6 aşaması

Leberecht (2006), içsel markalaşma uygulamaları için Tosti ve Stoz'un (2001) ve De Chernatony vd'nin (2003) çalışmalarına dayandırdığı altı aşamalı bir süreç belirlemiştir. Bu süreçleri oluşturan basamaklar şunlardır (Leberecht, 2006, s. 12-13):

Marka vizyonunun gözden geçirilmesi: Marka öz değerinin ne ifade ettiği, markanın amacının ne olduğu gibi sorular incelenerek iç bakış açısıyla marka analizi yapılır. Marka karakteri ve konumlandırması netleştirildikten sonra uygulama ve davranış arasında uyum sağlanmaya çalışılır.

Üst düzey yöneticilerine talimat verilmesi: Lider vizyonunun çalışan tutum ve davranışlarındaki etkisi yüksektir. Bu nedenle içsel markalaşmanın önceki aşamalarından üst düzey yöneticiler haberdar edilmeli ve sürece bağlı kalmaları sağlanmalıdır.

Orta düzey yöneticilerin sürece katılımı: Orta kademe yöneticilerin sürece dâhil edilmesi kurumdaki departmanların günlük olarak uygulamalara katılımını ve süreci desteklemelerini sağlamaktadır. Her yönetici kendi sorumluluk alanında bir marka planı oluşturmaktadır.

Çalışanların sürece katılımı: Bu süreçte çalışanların içsel markalaşma uygulamalarına katılımı sağlanmalı ve çalışanların marka deneyimi yaşamasına olanak sağlanmalıdır.

Taktiksel planlamaların yapılması: Bu aşamada orta kademedeki yöneticiler, şefler ve sürece katılan bütün paydaşlar içsel markalaşma uygulamaları ve dışsal pazar stratejileri arasındaki bağlantıyı görmek için biraraya gelmektedir. Ayrıca bu süreçte çalışanlar kurum kültürü ve marka vaadini iletilebilmek için eğitimler almaktadır.

Bölgesel (local) marka planlarının geliştirilmesi: Bu aşama araştırma ve planlama aşamasından öğrenilen ve daha sonra geliştirilen taktiklerin davranışa dönüştürülmesini kapsamaktadır.

2.3.4. Mahnert ve Torres'in bütünleştirilmiş içsel markalaşma yapısı

İçsel markalaşma kurum kültürü ve bu kültürle yaratılan marka karakteri içinde kurumun çalışanlara sağladığı duygusal ve işlevsel desteğin sonucu olarak çalışan davranışlarını işaret etmektedir. Bu nedenle içsel markalaşmanın başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin başında bulunan kurum, sahip olduğu fiziksel varlıkların yanı sıra kültürüyle de içsel markalaşmanın en büyük etkenidir. Kurum içinde koordinasyon ve iş birliğinin azaldığı durumlarda kültür değişimine de gidilebilir. Kurumun çalışanla uyumu içsel markalaşmanın ilk basamağıdır. Diğer faktör ise bilgi faktörüdür. Kurum iç ve dış çevresini tanımalı ve anlamalıdır. Pazar araştırmaları, performans ölçümleri, geribildirim (feedback) programları kurumun iç ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olmasına yarayan araçlardan bazılarıdır. Bir diğer faktör ise yönetim sürecidir. Bu süreçte yönetim ve lider desteği içsel markalaşmanın başarısını etkilemektedir. İletişim faktörü, içsel markalaşma başarısı için önemli bir diğer unsur olmaktadır. Bu süreçte kurum içi ve dışında aynı mesajları vermek gerekmektedir. Son olarak ise; strateji ve çalışan unsuru gelmektedir. İçsel markalaşma stratejisinin iyi oluşturulması ve çalışanların bu süreci benimsemesi gerekmektedir. Lider desteği, ödüllendirme gibi uygulamalar çalışanların süreçteki motivasyonunu arttırmaktadır. Tüm bu boyutlardan etkilenen içsel markalaşma için bütünleşik bir uygulama yapısı oluşturulmalıdır. Bu yapı (Tablo 2.7'de) şöyle sunulmaktadır (Mahnert ve Torres, 2007, s. 55-58).

Tablo 2.7. *Bütünleşik İçsel Markalaşma Yapısı*

EVRE	BASAMAK	UNSURLAR
Evre 1: Planlama	I Hazırlık	1 Zamanlamaya karar verilmesi
		2 Ölçülebilir kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi
		3 Yönetimin desteğinin kazanılması ve bilinirlik yaratılması
	II İnceleme	4 Uygun bir bütçe oluşturulması
		5 Paydaş değerlendirmesi
		6 İçsel pazar araştırması
		7 Kültürel uyum analizi
	III Yapılandırma	8 İşletme amaçları ve marka değerlerini uyumlaştırma
		9 Dışsal ve içsel mesajların bağlanması
		10 Uygun yerlerde bölümlendirme yapılması
		11 Uygun frekansın sağlanması
		12 Dil ve mesaj tasarımına karar verilmesi
Evre 2:Uygulama	IV Kolaylaştırma	13 Personel Güçlendirilmesine karar verilmesi
		14 Personel katılımının sağlanması ve sürdürülmesi
	V Uygulama	15 Çok yönlü iletişim kanallarının kullanılması

	VI Ücretlendirme	16 Mesajların kurum içinde yayılmasının sağlanması için iletişimsel ve idari hiyerarşinin azaltılması
		17 Adil bir ödül sisteminin geliştirilmesi
		18 Marka odaklı eğitimin sunulması
		19 Ölçülebilir etkin marka bağlılığı ve takım ruhunun destekleyici görüşlerle birleştirilmesi
Evre 3: Değerlendirme	VII Ölçme	20 Kurumsal karne sistemi geliştirilmesi
		21 İçsel marka bağlılığının dışsal markaya etkisinin ölçülmesi
	VIII Tepki Verme	22 Sürekli ve çok yönlü geribildirimlerin kolaylaştırılması
	IX Değiştirme	23 Programın sürekli gözden geçirilmesi ve gerektiği yerlerde değişikliklerin yapılması

Kaynak: Mahnert ve Torres, 2007, s, 58

Planlama: Çalışanlar kurumdaki geniş çaplı değişikliklere direnç gösterebildikleri için küçük çaplı içsel değişiklikleri kabul etmeleri daha olası olabilir. Bu nedenle içsel markalaşma uygulamaları için zamanlama yapılması çok önemlidir. Ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, yönetim desteği ve uygun bütçenin onaylanması içsel markalaşma uygulamaları için hazırlık sürecidir. Bütçe hazırlanırken paydaşlar, çalışanlar ve tüm kurum çevresi beraber düşünülmelidir. Bunun için iç pazar analizleri yapılmalı ayrıca kurum amaçları, kültürü ve marka değeri arasındaki uyum incelenmelidir. Ayrıca planlama aşamasında iç ve dış mesajların sıklığı ve tutarlılığı büyük önem taşımaktadır.

Uygulama: Uygulama aşamasında ilk önce personel güçlendirilmesine karar verilmesi gerekmektedir. Güçlendirme işin doğasıyla ilgilidir ve çalışanları sürece dâhil ederken güçlendirme dereceleri ve uygulama konusundaki tutumlarına bakılmalıdır. Personelin işe dâhil edilmesinden sonra çok yönlü mesajların verilmesi ve mesajların kurum içinde yayılmasının sağlanması gerekmektedir. Çalışanlara bu süreçte uygulanacak ödül programları motivasyonu sağlayacak bir diğer unsurdur. Uygulama aşaması ayrıca etkin bir takım ruhunun ve bağlılığın oluşturulması için marka değerleriyle uyumlu eğitim programlarının yer aldığı aşamadır. Bu aşamada takım ruhu ve marka bağlılığı görüşlerinin desteklenmesi ve birleştirilmesi gerekmektedir.

Değerlendirme: Değerlendirme aşamasının amacı, çalışanların marka bağlılığının ve bu bağlılığın marka davranışına etkisinin ne olduğunu ortaya koymaktır. Bu nedenle marka performansını gösteren ölçüm sistemlerine ihtiyaç duyulur. Ölçümlemenin yanı sıra geribildirimlerin alınması bu aşamada çok önemlidir. Çünkü geribildirimler çoklu

iletişimde neye ihtiyaç duyulduğunun göstergesi olmaktadır. Geribildirimler ve ölçümleme sonuçlarına göre güçlendirme yapılmasına ya da uygulamada değişiklik yapılmasına karar verilmektedir.

2.3.5. Kanada Pazarlama Derneği'nin içsel markalaşma uygulaması

İçsel markalaşma, müşterilere tutarlı bir marka deneyimi sağlamak için çalışanların güçlendirilmesi ve kurum amaçlarıyla çalışan davranışlarının uyumlaştırılması sürecidir. Bu süreç; içsel iletişim, eğitim desteği, liderlik, ödül ve tanıma programları, işe alma uygulamaları, sürdürülebilirlik gibi faktörleri içerir fakat sadece bunlarla sınırlı bir süreç değildir (MacLavery vd., 2007, s. 3).

İçsel markalaşma uygulamalarının nasıl geliştirileceği, uygulama şekilleri ve uygulamada karşılaşılabilecek zorluklar bu yapıda (Tablo 2.8'de sunulmaktadır) ele alınmaktadır.

Tablo 2.8. İçsel Markalaşma Uygulamaları

İçsel Markalaşma Teknik ve Araçları	Eğilimler	Açıklamalar	
		Mevcut Uygulamalar	Geliştirme
1. İçsel İletişim Çalışan bültenleri, düzenli çalışan toplantıları, genel müdürün mesajları ve bu mesajları destekleyen davranışları, görüntülü mesajlar, hikaye anlatımı, bir takım iletişim taktikleriyle müşteri vaadine katılım, üst yönetimin ziyaretleri	İçsel iletişim uzmanlarının işe alınması, bölgelere ek eğitim desteği	Üst yönetimin marka temelli davranışları, kişisel iletişim teknikleri, mesajın tutarlılığını sağlayan araçlar	Tutarlı uygulamalar için sürekli iletişim gereklidir.
2. Eğitim Desteği Marka özelliklerinin ve rollerinin açıklanmasını kapsayan oryantasyon programları, marka çalıştayları (workshops), müşteriye karşı duyarlılığın oluşturulması, e-öğrenme, eğitim programına dahil edilmiş marka değerleri, marka araçları kümesi, müşteri videoları	Çalışan katılımı için fazladan destek	Marka çalıştayları, müşteri tecrübesi üzerinde her bölümün etkisinin netleştirilmesi, müşteri yönlülük yaratmayı amaçlayan programlar	Marka eğitimi programlarının yenilenmesi, tutarlılık, kişisel olmayan e-öğrenme, markanın özümsemesi için çalışanların motive edilmesi
3. Liderlik Yönetici geliştirme programları, üst yönetimin personel ziyaretleri, düzenli performans	Video ve telefondan faydalanarak üst yönetimle	Liderlerin markayı destekleyen davranışları, markayı destekleyen	Markalaşma çabalarının yıllık planlama süreciyle

değerlendirmeleri vasıtasıyla liderlerin çalışanları değerlendirmesi	iletişimlerin yürütülmesi	davranışlara üst yönetimin belirgin desteği	tutarlı bir biçimde uygulanması
4. Ödül ve Tanıma Başarıların kutlandığı özel olaylar, grup üyeleri tanıma programları, markayı destekleyen davranışları kapsayan performans değerlendirmeleri, iş arkadaşlarının, patronun ve müşterilerin geribildirimlerini kapsayan 360 derece geribildirim sistemleri	Markaya bağlılığın artması	Grup üyelerinin tanınmasına yönelik programlar, hikâye anlatımının desteklenmesi, marka değerlerinin yaşanmasının kutlandığı özel olaylar	İstenilen davranışların marka değerleriyle bağdaştırılması, işletme değerleriyle ilgili potansiyel karışıklık yaşanması
5. İşe Alım Uygulamaları Marka vaadinin iletilmesi amacıyla örgüt içinde yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi için uzun dönemli stratejiler	İnsan kaynakları uygulamaların da farklı işe alım uygulamaları oluşturmak	İnsan kaynakları, pazarlama ortaklığı, endüstrideki işe alım uygulamalarının araştırılması, işe alımların başarısının ölçülmesi, iş ilanına gelen cevaplar, işe alım	İnsan kaynaklarının fonksiyonlar arası doğası
6. Sürdürülebilirlik Faktörleri İçsel iletişim, çalışanların neyi farklı yapabileceğini tanımlamak ve bağlılığı derinleştirmek için ön hat çalışanlarıyla içsel odak grup görüşmeleri, sürekli müşteri temas grupları	Markaya bağlılığın tanımlanması	Müşteri ve çalışana tutarlı mesajların iletileceği sistemler	Marka mesajının amaca uygun olarak ne şekilde gerçeğe dönüştürüleceği
7. Diğer Ölçme (projeye özgü), daha fazla çalışanın katılımı için planlama	Pazarlama fonksiyonunun ötesi	Projelerin marka tarafından nasıl etkilendiğinin tanımlanması	Tutarlı uygulama

Kaynak: MacLaverly vd., 2007, s. 6-7

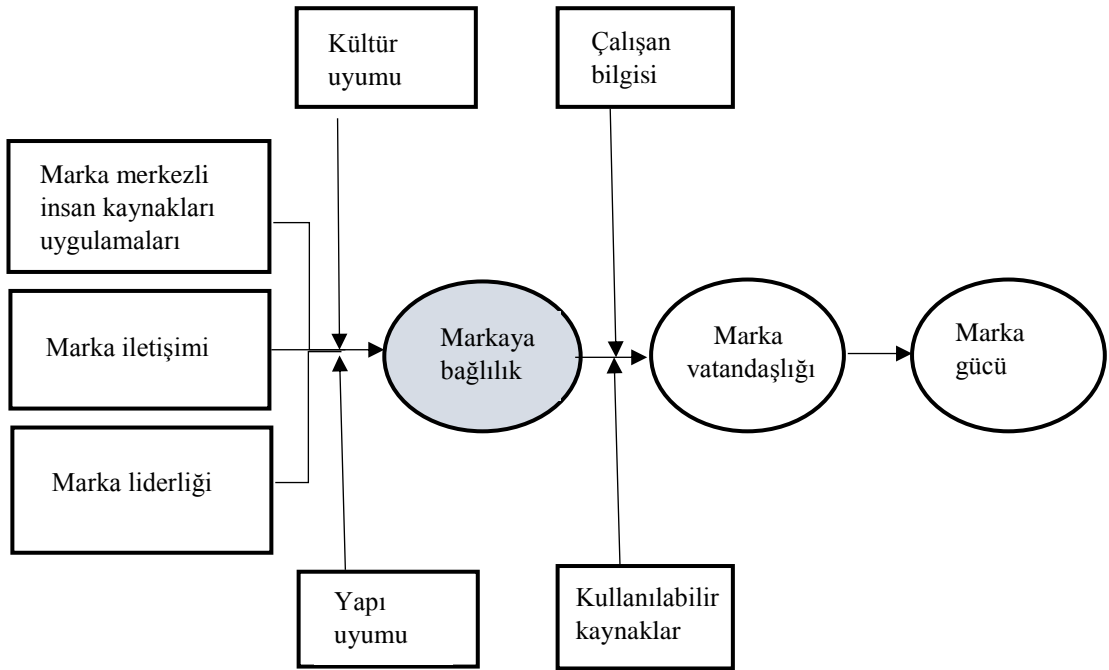
Kanada pazarlama derneğinin benimsediği içsel markalaşma uygulamalarına bakıldığında temelde insan kaynakları ve yönetim desteği göze çarpmaktadır. Lider davranışı çalışanların markayı destekleyici davranış geliştirmesinde en etkili unsurlardan biri olmaktadır. Bunun dışında insan kaynaklarının eğitim, oryantasyon, güçlendirme gibi uygulamaları kurumda içsel markalaşma geliştirilmesi için önerilen yapılardan bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu uygulamaların temelinde marka değerinin çalışanlara yansıtılması olduğundan içsel iletişim, bu değerleri yansıtmada kullanılan bir başka önemli unsurdur. İçsel markalaşmanın iç ve dış paydaşlar üzerindeki etkisinin ölçülmesi uygulamaların devamlılığı ve güçlenmesi için gereken son aşama olmaktadır.

2.4. İçsel Markalaşma Modelleri

İçsel markalaşma için geliştirilen bazı modeller bulunmaktadır. Bu modellerde içsel markalaşma uygulamalarının ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin ne olduğuna yer verilmiştir. Bu bölümde geliştirilen içsel markalaşma modellerine yer verilmektedir.

2.4.1. Bütünleşik içsel markalaşma modeli

Burman ve Zeplin (2005), içsel markalaşma için bütünleşik bir model (şekil 2.3’de sunulmaktadır) ortaya koymaktadır. Bu modelde kimlik temelli (identity-based) marka yaklaşımı temel alınmıştır. Çalışanın tutarlı bir marka kimliği oluşturmada iki temel etkisi söz konusudur. Bunlar marka bağlılığı ve kurumsal marka vatandaşlığıdır. Markanın başarılı olması marka vatandaşlığının geliştirilmesine bağlıdır. Bunun için ise; marka bağlılığının yaratılması gerekmektedir. Marka bağlılığını yaratacak içsel markalaşma ise; marka odaklı insan kaynakları yönetimi, iletişim ve liderlik olarak üç odak noktada ele alınmaktadır. Bunun dışında kültür uyumu, yapı uyumu, çalışan bilgisi ve kullanılabilir kaynaklar olarak ele alınan dört şart faktörü bulunmaktadır. İçsel markalaşmanın üç unsuru ile dört şart faktörü uyumlu olduğu zaman marka bağlılığı ve marka vatandaşlığı sağlanmaktadır.



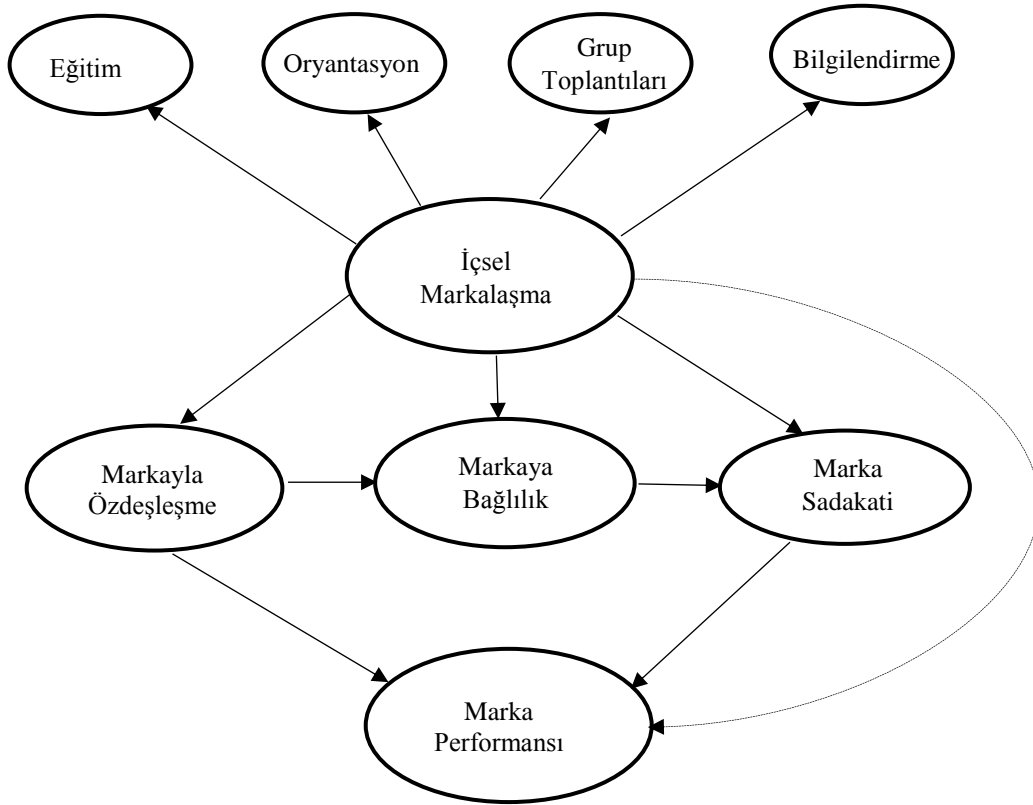
Şekil 2.3. Bütünleşik İçsel Markalaşma Modeli

Kaynak: Burman ve Zeplin, 2005, s. 286

2.4.2. İçsel markalaşma kavramsal modeli

Punjaisri ve Wilson (2009), yaptıkları çalışmada ortaya koydukları modelde içsel markalaşmayı içsel iletişim ve insan kaynakları süreçleri olarak değerlendirip dört temel unsorda ele almışlardır. Bu unsurlar; eğitim, oryantasyon, grup toplantıları ve günlük bilgilendirmeler olarak belirlenmiştir. Nicel yöntemin kullanıldığı bu çalışmada içsel markalaşmanın çalışan tutumlarını ve davranışlarını etkilediği ve bunun da marka

performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca markayla özdeşleşmenin marka bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve bununda marka sadakati üzerinde etkisi olduğu gözlemlenirken marka bağlılığının direk olarak çalışan performansı ile ilişkisine rastlanmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile geliştirilen içsel markalaşma modeli aşağıda (Şekil 2.4.'de) gösterilmektedir.



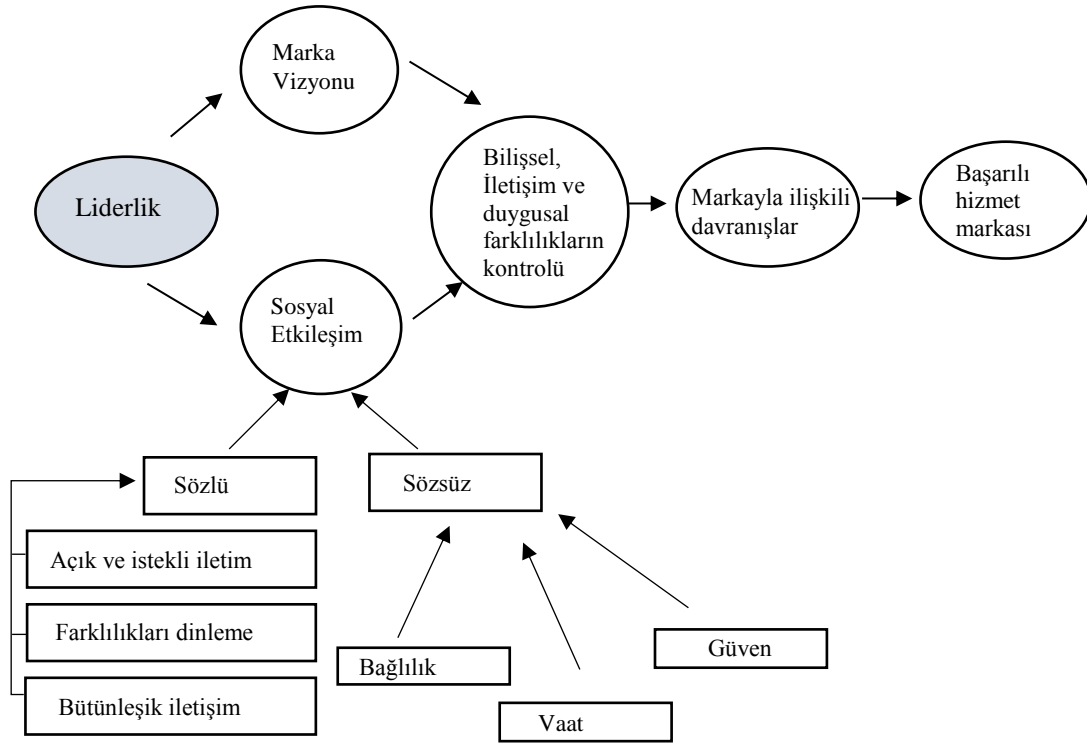
Şekil 2.4. Önerilen Kavramsal Model

Kaynak: Punjaisri ve Wilson, 2009, s. 214

2.4.3. Liderlik temelli marka inşası modeli

Vallaster ve De Chernatony'nin (2005) ortaya koydukları modele (şekil 2.5'te sunulmaktadır) göre özellikle hizmet sektöründe marka vaadinin iletilmesinde çalışanlar çok büyük bir öneme sahiptir. Bunun için marka değerinin paylaşılması ve anlaşılması gerekmektedir. Böylece çalışanlar marka bağlılığı ve markayla özdeşleşme göstererek markayı destekleyen davranışlarda bulunmaktadır. Yöneticilerle derinlemesine görüşme yöntemi ile bu çalışmada içsel markalaşma için liderliğin etkisi ön plana çıkarılmıştır. İçsel markalaşmanın başarılı olabilmesi için; kültürel farklılıklar bulunan çalışanlar arasında bilişsel, duygusal ve iletişim farklılıklarının giderilmesi gerekir. Bunun için iki önemli unsur olan marka vizyonu ve sosyal etkileşimin kurum içinde sağlanması önemlidir. Sosyal etkileşim kurumda sözlü veya sözsüz şekilde gerçekleşir. Bunların

sağlanması çalışanlar arasında bağlılık, güven ve marka davranışlarının oluşmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak ise; başarılı bir hizmet markası elde edilmektedir.

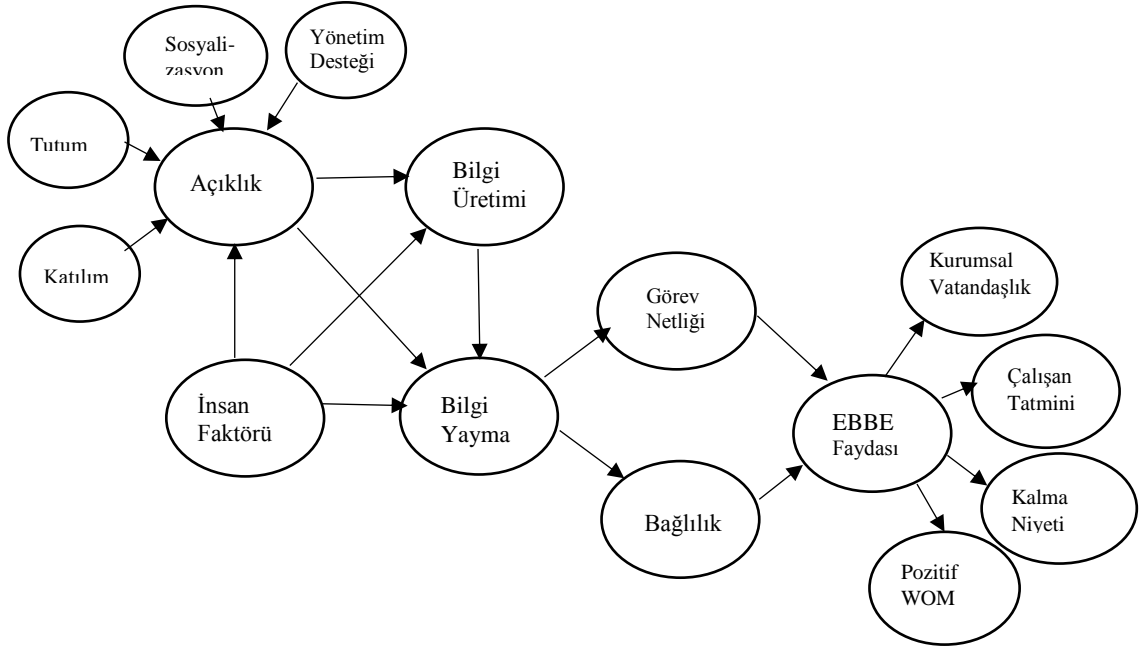


Şekil 2.5. Liderlik Temelli Marka İnşası Modeli

Kaynak: Vallaster ve De Chernatony, 2005, s. 187

2.4.4. Çalışan temelli marka denkliği –EBBE- modeli

King ve Grace (2010), yaptıkları nicel çalışmada, “EBBE (Employee Based Brand Equity)-çalışan temelli marka denkliği modeli” (şekil 2.6’de sunulmaktadır) ile kurum içinde çalışanların iş için olumlu tutumları, sosyalizasyon, işe katılım ve yönetim desteğinin açık bir iletişim sağladığını söylemektedir. Açıklık, bilgi üretimi ve yaymada pozitif bir etki yaratır. Aynı şekilde insan faktörünün de bilgiyi yaymada pozitif etkisi söz konusudur. Üretilen bilginin olumlu şekilde yayılması çalışanların görev tanımlarının netliği ve markaya bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir. Böylelikle çalışan temelli marka denkliğinin oluşması sağlanmaktadır. Çalışan temelli marka denkliği; çalışanların kurumsal vatandaşlık davranışlarını sergilemesi, çalışan tatmini, kurumda kalma niyeti ve çalışanlar arasında olumlu ağızdan ağıza iletişimin (WOM) oluşmasında olumlu bir etkiye sahiptir. Modelde, sadece “insan faktörünün bilgi üretiminde pozitif etkisi vardır” hipotezi reddedilmiş diğer bütün hipotezler doğrulanmıştır. Bu, oluşturulan modelin kabul edilebilir bir model olduğunu göstermektedir.



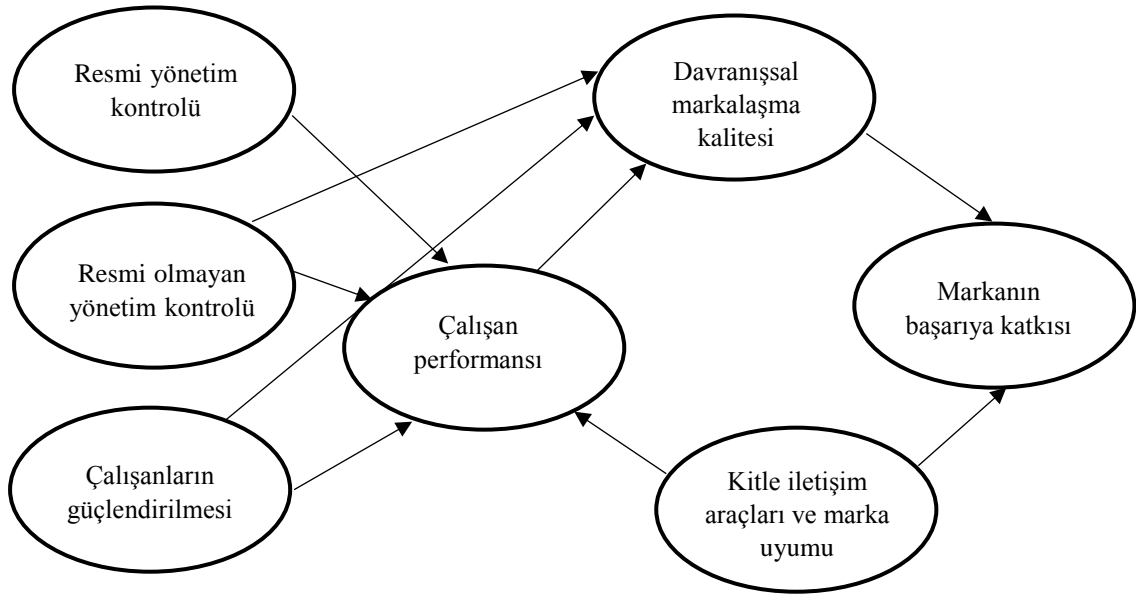
Şekil 2.6. Çalışan Temelli Marka Denkliği

Kaynak: King ve Grace, 2010, s. 944

2.4.5. Markayla tutarlı çalışan davranışlarının yönetimi modeli

Henkel, Tomczak, Heitman ve Herrmann (2007), markayla tutarlı çalışan davranışlarının marka başarısına etkisini araştırmıştır. Markayla tutarlı çalışan davranışı davranışsal markalaşma kalitesi olarak adlandırılmıştır. Çalışan performansı ve kitle iletişim araçlarıyla marka uyumu davranışsal markalaşma kalitesini etkilemekte ve sonuç olarak kurum başarısı sağlanmaktadır. Çalışan performansının oluşması ise; içsel markalaşma araçları ile elde edilmektedir. Bu çalışmada resmi ve resmi olmayan yönetim kontrolü ve çalışanın güçlendirilmesi içsel markalaşma uygulamalarını oluşturmaktadır.

Sonuç olarak; model (şekil 2.7’de sunulmaktadır) kitle iletişim araçlarıyla çalışanın bilgilendirilmesi, eğitim ve resmi olmayan yönetim kontrolünün çalışan davranışları üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışan davranışlarının marka vaadini yansıtması ise; markanın kurum başarısına katkı sağlamasını gerçekleştirmektedir.



Şekil 2.7. Markayla Tutarlı Çalışan Davranışları Yönetimi

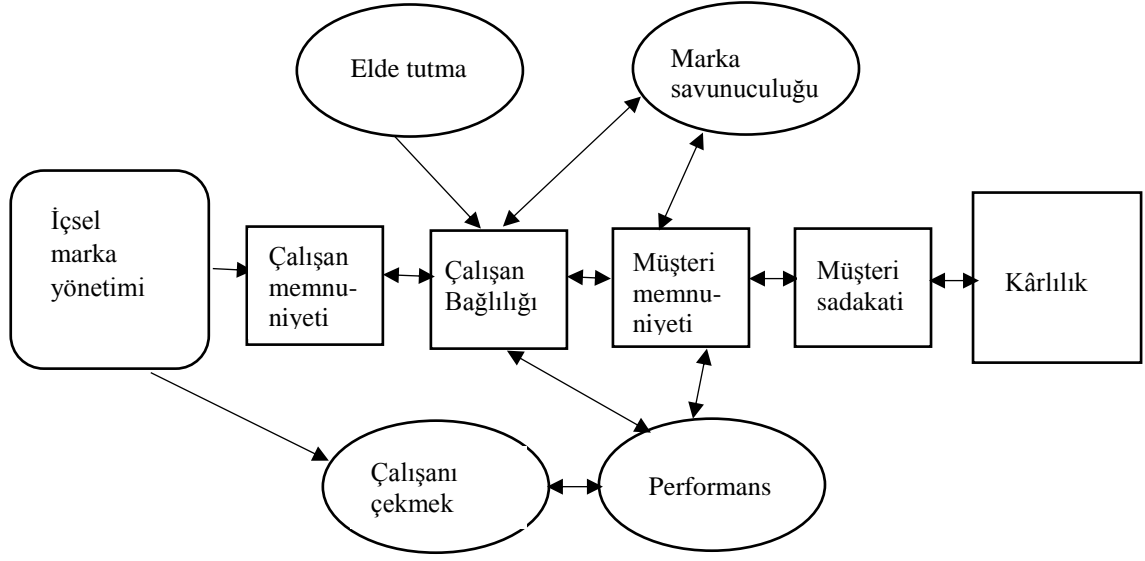
Kaynak: Henkel vd., 2007, s. 315

2.4.6. İçsel markalaşma: İnsan sermayesi ve marka stratejisini uyumlaştırma modeli

Khan (2009), içsel markalaşmayı stratejik insan sermayesi olarak ele aldığı modelde (şekil 2.8’de sunulmaktadır), içsel markalaşmanın etkileri üzerinde durmaktadır. Çalışanların performansının artması için onların motive edilmesi gerektiğinden bahsetmektedir. İçsel markalaşma da çalışanları motive ederek onların marka davranışlarının farkına varmasını sağlamaktadır.

İnsan kaynakları ve iletişim çabaları içsel markalaşma yönetimi için marka mesajını iletecek ve çalışanları motive edecek şekilde kullanılmalıdır. Böylece çalışan tatmini ve bağlılığı gelişmektedir. Markaya bağlı çalışanın performansının artması ve gönüllü marka savunuculuğu yapması ise, müşteri memnuniyeti ve sadakatini beraberinde getirmektedir. Tüm bunların sağlanması da kurumun karlılığını ve başarısını arttırmaktadır.

Ayrıca içsel markalaşma kuruma faydalı olacak çalışanların kuruma çekilmesinde de etkili olmaktadır. Bu durum çalışan performansı ile karşılıklı bir etkileşim yaratarak çalışanların marka bağlılığını da etkilemektedir. Bu şekilde de çalışanlar marka savunucuları haline gelmekte ve sonuçta müşteri memnuniyeti ve işletme performansının artması sağlanabilmektedir.

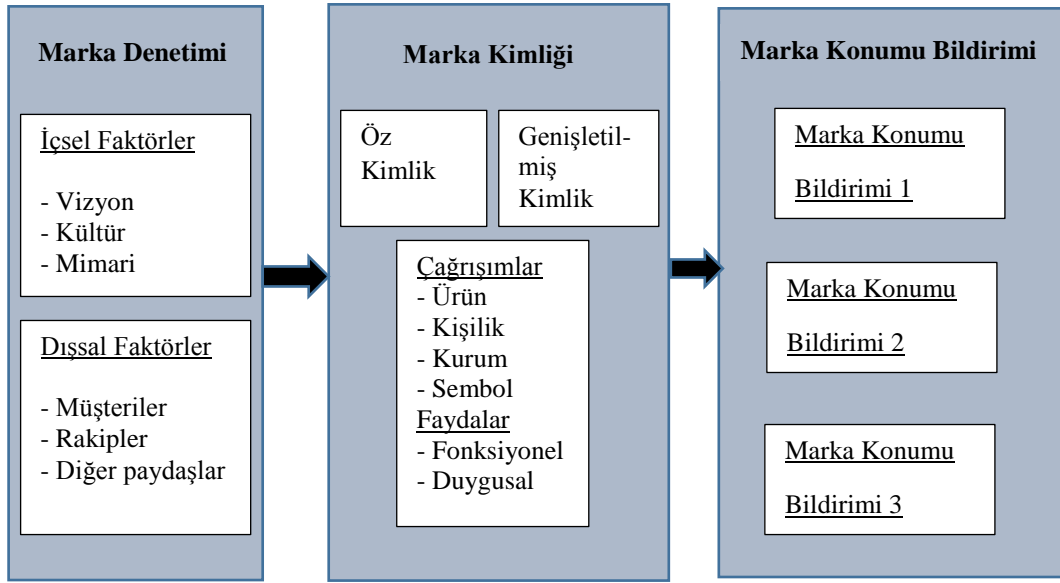


Şekil 2.8. İçsel Markalaşma: İnsan Sermayesi Ve Marka Stratejisini Uyumlaştırma Modeli

Kaynak: Khan, 2009, s. 23

2.4.7. İçsel-kurumsal marka geliştirme süreci modeli

Wallström, Karlsson ve Salehi-Sangari (2008), içsel-kurumsal marka gelişim sürecini ortaya koydukları modelde (şekil 2.9’da sunulmaktadır) sürecin marka denetimi, marka kimliği ve marka konumu bildirimini olarak üç basamaktan oluştuğunu ortaya koymuştur. İlk basamak, marka kimliğinin oluşmasına ve içsel markalaşmaya etki eden unsurları ele almaktadır. Bu unsurlar, iç ve dış faktörler olarak belirlenmiştir. İç faktörler; vizyon, kültür ve kurum yapısı-mimarisi olarak incelenmiş, dış faktörler ise; müşteriler, rakipler ve diğer paydaşlar olarak belirlenmiştir. Marka denetimi marka kimliğine etki etmektedir. Marka kimliği ise; öz kimlik ve genişletilmiş kimlikten meydana gelmektedir. Ayrıca marka çağrışımları ve markanın sağladığı duygusal ve fonksiyonel faydalar marka kimliğini oluşturan diğer unsurlardır. Son olarak ise; paydaşlara nasıl görünmeyi hedeflediğimiz marka konumunun seçilmesi gerekmektedir. Birden fazla birbiriyle uyumlu marka konumu seçilebilir. İç ve dış faktörlerin iyi yönetimi güçlü bir marka kimliği oluşmasına imkân verir ve böylece marka konumlanmasının da güçlü olması sağlanmaktadır.



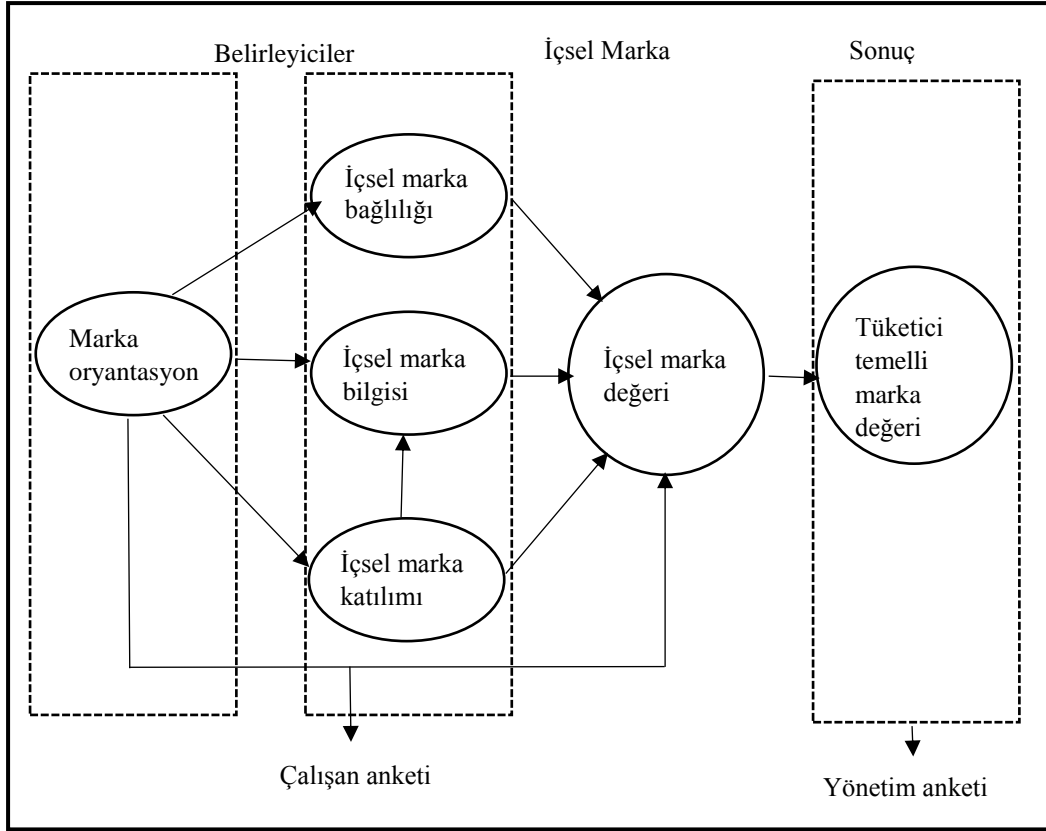
Şekil 2.9. İçsel-Kurumsal Marka Geliştirme Süreci

Kaynak: Wallström vd., 2008, s. 42

2.4.8. İçsel marka değeri (equity) modeli

Baumgart ve Schmidt'in (2010), işletmeden işletmeye (B2B) ticaret sektöründe yaptıkları bu çalışmada içsel marka değerini tüketici odaklı ele almaktadır. Marka oryantasyonu markayla uyumlu kurum kültürünü ifade etmektedir ve bu uyum içsel markalaşma için gerekli olan bağlılık, marka bilgisi ve katılımı etkilemektedir. Bu dört belirleyicinin sonucunda ise; içsel marka değeri meydana gelmektedir. İçsel marka değeri ise tüketici temelli marka değerini oluşturmaktadır (şekil 2.10).

Birçok çalışmada çalışanların marka açısından önemi ortaya konmuştur. Aynı şekilde işletmeler arası yapılan ticarete de çalışanlar marka değerini yansıtmada büyük önem taşımaktadır. Bu sektörde marka stratejisi işletmeden tüketiciye (B2C) olan satışa göre medya ve iletişimle sağlanmak yerine çalışan iletişimiyle sağlanmaktadır. Burada ne doğrudan iletişim ne de aşırı kontrol yöntemleri değil çalışanla doğrudan etkileşim (engagement) kurmak markaya avantaj sağlamaktadır (Baumgart ve Schmidt, 2010, s. 1257).



Şekil 2.10. İçsel Marka Değeri Modeli

Kaynak: Baumgart ve Schmidt, 2010, s. 1255

Geliştirilen birçok modelde içsel markalaşmanın gerekliliğinin ve başarısının çalışanın markaya bağlılığı olarak ele alındığı görülmektedir. İçsel markalaşma uygulamaları çalışanların marka bağlılığını artırmakta ve böylece çalışanlar marka vaadini daha iyi yansıtmaktadır. Bu durumda kurum rekabet avantajı elde etmekte ve marka performansında artış meydana gelmektedir. Çalışanların marka değerini yansıtmadaki rolü çok fazladır. Kurumlar bu nedenle çalışanların marka değerini benimsemesi ve yansıtmaları için stratejiler belirlemelidir. Fakat en önemli faktör çalışanın kurumu ile duygusal bağ kurarak bunu yapmaya gönüllü olmasını sağlamaktır. Bu nedenle içsel markalaşma ve duygusal bağlılık birbiriyle ilişkili iki önemli konu haline gelmektedir.

2.5. İçsel Markalaşma Oluşumuna Etki Eden Faktörler

İçsel markalaşma oluşumuna etki eden birçok faktör olduğu söylenebilir. Bunlar arasında en belirgin olanlar; kurum kültürü, liderlik, içsel iletişim, insan kaynakları uygulamalarıdır. İçsel markalaşma çabalarında kurum, yöneticiler ve çalışanlar temel üç bileşeni meydana getirmektedir. Bu üç bileşen arasında kültür ve değer uyumu, iletişim ve iş birliği içsel markalaşma oluşumunun temelini oluşturmaktadır.

2.5.1. Kurum kültürü

Kurum kültürü, “bir kurum içinde insanların nasıl davranması ve birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir” (Armstrong, 1990’dan aktaran, Uzoğlu, 2001, s. 342). Bir kuruma ait kültür; seremoni, ritüel ve sembollerin birleşimidir ve bu birleşim kurum üyeleri tarafından paylaşılan temel değerler, duygular, inanışlar ve çağrışımların ortak özelliklerini yansıtır (Schein, 1995’den aktaran, Kowalczyk ve Pawlish, 2002, s. 162). Bu anlamda kurum kültürü rekabet avantajı için en iyi strateji uygulamalarını geliştiren en önemli unsurlardan birisi olmaktadır (Barney, 2002; Peteraf, 1993’den aktaran, Kowalczyk ve Pawlish, 2002, s. 162). Kurum kültürü kavramı birçok farklı bakış açısıyla ele alınmaktadır. Fakat temelde kültür; değer ve inanışlar bütünü veya kurumun amaçlarını gerçekleştirmek ve bağlılık yaratmak için bir araç olarak görülmektedir (Ortega-Parra ve Angel Sastre-Castillo, 2013, s. 1072).

Birçok yazar başarılı bir marka yaratmayı kurum kültürüne bağlamaktadır. De Chernatony ve Cottam (2006), çalışanların marka değerini yansıtmadaki başarısını kurum kültürü ile açıklamaktadır. Kurum kültürü, kurumun ve markanın temel değerlerini yansıtır. Başarılı bir içsel markalaşma; kurumun, markanın ve çalışanın değerleri arasındaki sinerjiden elde edilmektedir. Wilson (2001) ise, kurum kültürünü çalışan davranışları olarak yorumlamaktadır. Kültürün dış paydaşlar üzerindeki etkisini çalışan davranışlarının yansıması olarak değerlendirmektedir. Kunde (2002), kurum başarısını tüm üyelerin aynı şeye inanmasına ve aynı değerlere sahip olmasına yarayan şirket dini kavramıyla ele almaktadır. Ortak değer ve inanışlar olarak ele alınan şirket dini kavramı kurumsal kültürü ifade etmektedir.

Hatch ve Shultz (2002), kurumsal markalaşmayı kurumsal kimlik yapısıyla ele almakta ve kurumsal kimliği de kültür ve imaj bağlamında değerlendirmektedir. Kurumsal kimlik iç ve dış unsurların birleşimidir, bu birleşim ise kurumun iç yapısında kendilerini nasıl gördüklerini gösteren kültür ve dışarıdan nasıl göründüklerini gösteren imaj olarak ele alınmaktadır. Bu noktada kurumun içsel markalaşması temelde kurumun ortak değer ve inançları olarak kurum kültürüyle de ilgilidir. Kurumsal kimlik; kültür, vizyon ve imaj arasındaki uyumun sağlanması ile elde edilmektedir. Kültür ve vizyon kurumun iç yapılanmasıdır ve bu iç yapılanma imajı yani dış paydaşların algısını belirlemektedir. Çalışanın kurum içi değer ve inanışları olarak adlandırılan kültür aynı

zamanda üst yönetim ve liderlerin desteğiyle sağlanan vizyon ile uyumlu olduğu zaman içsel markalaşma elde edilmektedir (Schultz, 2005, s. 50). İçsel markalaşma çalışanın tüketiciye marka vaadini iletebilmesi ve eşsiz marka deneyimi yaşatabilmesini amaçlar. Khan'a (2009, s. 23) göre, çalışanların marka vaadini yansıtmaları için markanın farkında olmaları ve buna istekli olmaları gerekmektedir. Bu da tüm kurumda paylaşılan ortak bir anlayışın var olmasına bağlıdır.

Marka; vizyon, misyon ve değerler kümesinden oluşan bir kültürü; kültür ise, kurumsal marka ve bireysel marka kimliğini birbiriyle bağdaştıran farklılaşmanın ana kaynağını temsil etmektedir (Raj ve Jyothi, 2011, s. 23). İçsel markalaşma da, markalaşma çabaları için kurum çalışanlarının kullanılması sürecidir (Raj ve Jyothi, 2011, s. 6). Bu anlamda marka kimliğini yansıtan çalışan davranışları sağlamada kurum kültürü içsel markalaşma için önemli bir unsur olmaktadır.

Marka adına yapılan her hizmet bir deneyimdir (Tosti ve Herbst, 2009, s. 299). Özellikle hizmet sektöründe bu deneyimi yaratmak tüketici ve çalışan etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Çalışanların tüketici ile etkileşimlerinde markayı destekleyici çabaları da güçlü bir kurum kültürü ile çalışanlara marka değerini iletmeye bağlıdır (Kimpakorn ve Tocquer, 2010, s. 380). İçsel markalaşma çalışanın marka bağlılığı ve marka destekli davranışlar göstermesi için yürütülen süreçler olarak kabul edilir. Çalışanların marka bağlılığı geliştirmesi insan kaynakları, liderlik ve içsel iletişim gibi uygulamalarla gerçekleştirilir. Fakat bu uygulamaların temeli, kurumsal kültür ve kurumsal yapı arasındaki uyum ile sağlanmaktadır (Burmam, Zeplin, Riley, 2008, s. 267). Marka değerini yansıtan kurum kültürünün imaja yansması için kişi ve kurumun uyum (personal-fit) içinde olması gerekmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001, s. 101). Kişi-kurum uyumu, bireyin değerler, amaçlar, kişilik ve tutum gibi birtakım temel özellikleri ile kurumun kültür, iklim, değerler, amaçlar ve normlar gibi bir takım temel özellikleri arasındaki benzerlik şeklinde tanımlamaktadır (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013, s. 301). Fakat insan davranışlarını kurum kültürüyle uyumlu hale getirmek marka ve kültür uyumunu sağlamaktan daha zordur. Çünkü insan davranışları her zaman daha karmaşık olmuştur.

İçsel markalaşma çalışan davranışlarıyla ilgilenmektedir ve kurum kültürü çalışan davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle kültür içsel markalaşma için önemli bir unsur olmaktadır. Kültür, kurum vizyonunu yansıtan ve kurum ile çalışan değerlerinin uyumlu olmasını sağlayan bir unsurdur. İçsel markalaşma bu uyumu elde etmek için içsel iletişim,

insan kaynakları vb. uygulamalar ile kurum kültürünü, ortak değer ve inanışları güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

2.5.2. İçsel iletişim (Internal communication)

Çalışanların markalarını en iyi şekilde temsil etmeleri, çalıştıkları kurum hakkında bilgi sahibi olmaları (Joseph LePla, 2013, s. 14), moral ve motivasyonlarının yüksek olması (Argenti, 1996, s. 80) gibi nedenlere bağlıdır. Markalarının neyi ifade ettiği, neyi vaat ettiğini çalışanlara iletmek kurumun içsel iletişimi ile sağlanmaktadır. Kurumlar ve yöneticiler bu nedenle tüketiciler ve marka sadakati gibi konuların yanında içsel iletişimin önemini de kavramak zorunda kalmışlardır (Joseph LePla, 2013, s. 14).

Kurumsal markalaşma ile kurumların birçok alanda iletişim kurmaları gerekmiştir. Bu alanlardan biri de çalışanlarla olan iletişimi kapsamaktadır. Argenti (1996, s. 80) içsel iletişimi, kurumların daha mutlu bir iş gücüne odaklanmalarıyla beraber çalışanları ile iletişimlerini daha fazla düşünmeleri olarak dile getirmiştir. İçsel iletişim, çalışanın marka bağlılığı ve sorumluluk duygusu kazanması için gerekli olan bilgi alış verişi olarak tanımlanabilir (Varey ve Lewis, 1999). Kurumlar için iletişim ekonomik bir süreç (economic transaction) olmadan da meydana gelebilirken, iletişim olmadan ekonomik gelişimin meydana gelmesi çok zordur. Bu nedenle kurumlar pazar payı elde etmek için iletişim çalışmalarına önem vermektedirler (Argenti, 1996, s. 80).

İçsel iletişim uygulamaları, çalışan davranışlarının marka değeri ile uyumlu hale gelmesine yardımcı olarak çalışanların markaya bağlılığını arttırmaktadır (Thomson vd., 1999; De Chernatony ve Segal-Horn, 2003). Marka değeri ve çalışan uyumunun sağlanması için tüm çalışanların marka kimliğini bilmeleri gerekmektedir. Fakat çalışanlar günlük işlerine odaklandıkları için marka bilgisine sahip olmayı pek umursamamaktadır. Bu nedenle farklı iletişim metotlarıyla çalışanlarla iletişim kurmak önemlidir (Burman ve Zeplin, 2005). Çalışanların marka bilgisine sahip olmaları için kurumda açık bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Kurumun amaçlarının tüketiciye iletilmesi için önce kurum ve tüketici hakkındaki bilgilerin çalışanlara iletilmesi gerekmektedir. Çalışanların iş hakkında teknik bilgiye sahip olmaları işe bağlılıklarını geliştirirken, marka bilgisine sahip olmaları markaya bağlılık duymalarını artırabilmektedir (King ve Grace, 2008). Ayrıca kurumlar çalışanlarına marka içindeki rolünü de net bir şekilde açıklamalıdır. Bu sayede marka değeri içsel iletişim ile güçlendirilmiş olmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışan ve tüketici iletişimi ve

çalışanın marka vaadini iletmesi içsel iletişim ile sağlanan içsel markalaşma ile gerçekleşmektedir (Aurand, Gorchels ve Bishop, 2005).

Yapılan çalışmalar içsel iletişimin duygusal bağlılıkla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. İçsel iletişimin nasıl gerçekleşeceği konusunda ise yatay ve dikey iletişim türleri ele alınmıştır. İçsel iletişimde bağlılığa daha çok etki eden iletişim türü yönetimsel iletişim süreçlerini kapsayan dikey iletişim olduğu gözlemlenmiştir (Postmes, Tanis, Wit, 2001, s. 227).

İçsel iletişim, kurumun misyon ve değerlerinin çalışanlara iletme sürecidir. Bu süreçte bütünleşik iletişim kanallarının kullanılması çalışanlara kurum değerini iletilebilmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle kurumlar yazılı, çevrimiçi, yüz yüze görüşme ve toplantılar gibi birçok farklı iletişim kanalını kullanmaktadırlar (Chong, 2007).

İçsel iletişim, çalışanları anlama ve onları marka vizyonuna yakınlaştırma açısından da oldukça önemlidir. Fakat genellikle sıkıcı ve genel bir kullanıma sahip olduklarından tam tersi etkiye de neden olabilirler. Mittchel (2002, s.102), içsel iletişim uygulamalarının bu nedenle daha yaratıcı olması gerektiğinden bahsetmektedir. Çalışanlara sürekli yapılmak istenen niyetlerden değil, inanışlardan bahsetmek gerekmektedir. İletilen mesajlar için doğru araçların seçilmesi de çok önemlidir. Araç mesajın bir parçası olmalı ve çalışanların dikkatini çekmelidir. Amaca uygun materyaller dizayn edilmeli ve iletişimi daha eğlenceli hale getirmeye çalışılmalıdır.

Çalışanlarla kurulan iletişimin iki yönlü diyalog şeklinde kurulması da içsel markalaşmanın sağlanması için önemli bir etkidir (Chong, 2007; Punjaisri, Wilson ve Evaschitzky, 2008). Çalışanlara hangi mesajın nasıl iletileceğinin iyi seçilmesi çalışanların marka değerini anlaması, bağlılığını ve performansını arttırması için oldukça önemlidir.

Tablo 2.9. İçsel İletişim Çalışmaları

Yazar ve Tarih	İçsel İletişim Boyutları	Kurumsal Sonuçlar
Asif ve Sargeant, 2000	Formel iletişim (iletişim tarzı) İnformel iletişim (kişilerin demografik profili ve iletişimi alma miktarı)	Çalışan sadakati, vizyon paylaşımı, bağlılık, güçlendirme, tatmin
Bambacas ve Patrickson, 2008	Mesaj, açıklık, güven, lider iletişim tarzı	Kuruma bağlılık
Brunetto ve Wharton, 2004	Yönetici ilişkileri, geribildirim (feedback), kurum perspektifi, iletişim iklimi	İşe bağlılık ve tatmin
Camilleri, 2008	Mesaj (kurumsal felsefe), kanal, iletişim standartları	Paydaş farkındalığı, bağlılık, iş devamlılığı
Carriere ve Bourque, 2009	Kanal, bilgi gönderimi, bilgi alımı, kurum iletişim ilişkileri, bilgilerin zaman çizelgesi	İletişim tatmini, iş tatmini
Chong, 2007	Mesaj, kanal, eğitim	Marka performansının iletilmesi
Clutterbuck, 2005	Dilin kullanımı, mesaj	Psikolojik uzlaşma
Elving, 2005	Kurum iletişimi (iletişim boyutları için belirli bir detaylandırma yok)	Özdeşleşme, değişime hazır olma
Fawkes ve Gregory, 2000	Mesaj, kanal, gönderici ve alıcı,	İnternet iletişiminin etkisi
Hargie ve Dickson, 2007	Mesaj, kanal (formel ve informel), bilginin kaynağı	Farkındalık
Hawabhay vd., 2009	Görsel kimlik sembolleri, mesaj (değer temelli), üst yönetim iletişimi,	Kurumsal marka imajı
Kapoor, 2010	Mesaj, kanal, geribildirim	İşveren markalaşması
Mazzei, 2010	Mesaj, kanal, eğitim	İletişim davranışları üzerindeki etkisi
Malewar ve Akel, 2005	Görsel iletişim	Kurumsal kimlik ve imaj
Mestre vd., 2000	Görsel iletişim	İş yaşamı ve çalışan performansı
Power ve Rienstra, 1999	Mesaj, yüz yüze iletişim, iki yönlü iletişim (geribildirim), iletişim eğitimi,	Çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi
Punjaisri vd., 2007	Kanal (oryantasyon, grup toplantıları, bilgilendirme) eğitim	Çalışanın markayla özdeşleşmesi, bağlılık, sadakat, performans
Teeni, 2001	Mesaj ve kanal	İç paydaşlar arasında tutum ve davranış yönünden karşılıklı anlayış
Tukiainen, 2001	İletişim kanalı, yüz yüze iletişim, yönetici ile iletişim,	İletişim tatmini
Vuuren vd., 2007	Yönetici iletişimi	Duygusal bağlılık,
Welch ve Jackson, 2007	Kaynak, mesaj, kanal, kurum iletişim ilişkileri	Çalışan aitlik hissi, farkındalık, bağlılık, sadakat, iş/personel tatmini

Kaynak: Sharma ve Kamalanabhan, 2012, s. 303

Yukarıdaki (Tablo:2.9) tabloda içsel iletişim uygulamaları ve kurum için sonuçlarını araştıran çalışmalar özetlenmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında, içsel iletişim için önemli boyutların ne tür mesajların hangi iletişim kanallarıyla verileceği yönünde olduğu görülmektedir. Önemli bir diğer unsurun ise; iletişimin tarafları yani çalışan-yönetici iletişiminin tarzı olduğu söylenmektedir. Uygun iletişim kanalları ve doğru mesajın

verilmesi ile çalışan tarafından benimsenen içsel iletişim, çalışanın markaya bağlılık duyması, iş tatmini, özdeşleşme, sadakat ve performansının artması şeklinde kurum için olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanın marka değerini anlaması ve iletmesi olarak ele alınan içsel markalaşma için içsel iletişimin en temel unsurlardan biri olduğu söylenebilir.

Birçok yazar (Punjaisri ve Wilson, 2007; Vallaster ve De Chernatony, 2006; Burman ve Zeplin, 2005) içsel markalaşma başarısını içsel iletişim ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki koordinasyon ile anlatmaktadır. Sharma ve Kamalanablan'a (2012), göre de içsel iletişimin boyutları mesaj, kanal, geribildirim ve marka eğitimi olarak ele alınmakta ve etkili bir içsel iletişim ile önce iletişim tatmini daha sonra çalışanın markayla özdeşleşmesi, markaya bağlılık duyması ve sadakat geliştirmesinin sağlanacağına dikkat çekmektedir.

Kurumların çalışanlara iletmek istediği mesajların çeşitliliğine göre birçok farklı araç içsel iletişim için kullanılabilir. Bunların arasında toplantılar, bire bir görüşmeler, video konferanslar, e-posta, intranet, kurum gazetesi ve dergisi, kurum televizyonu, basılı araçlar, bültenler vb. sayılabilir. Çalışanlara iletilecek mesajlar kurumsal değerler, misyon ve vizyon içerikli, stratejik bilgiler, finansal bilgiler, iş tanımları, eğitimler gibi çok çeşitli amaçları kapsayabilir. Önemli olan kurumun iletileceği mesaja göre uygun aracın seçilmesidir (Drake, Gulman ve Roberts, 2005, s. 112-126).

Punjaisri, Wilson ve Evanschitzky (2008 s. 415), içsel iletişim araçlarını üç temel kategoriye ayırmaktadır. Bunlar; bültenler ve duyuru panosu gibi *kitlesel yöntemler*, iç yazışmalar gibi *yazılı bilgilendirmeler* ve günlük bilgilendirmeler ve grup toplantıları gibi *yüz yüze iletişim araçları* olarak sıralanmaktadır. Judson, Aurand, Gorchels ve Gordon (2009, s. 56) ise içsel iletişimin üç formda olabileceğini söylemektedir. Bunlar; *bire bir iletişim* (görev, motivasyon, bireysel, katılım içerikli), *bölümsel iletişim* (görev/süreç, grup ve ilgilenim-engagement), *hepsi* (süreçler, bilgilendirmeler, yönlendirmeler, motivasyon içeren iletişimler) olarak ifade edilmektedir. İçsel markalaşma sürecinde içsel iletişim araçları kadar iletişim modelleri de son derece önemlidir. İçsel iletişim, birbiri ile uyum içinde olması gereken üç modelden oluşmaktadır. Bunlar; merkezi iletişim, kademeli iletişim ve yatay iletişim olarak adlandırılmaktadır (Burmman ve Zeplin, 2005, s. 290):

Merkezi iletişim, daha çok iletişim departmanı gibi bir merkezden yönetilir. Genellikle itme prensibi (push principle) ile yazılı materyaller bir merkezden hedef kitle gözetmeden çalışanlara iletilir. Bu uygulama ise çekme prensibi (pull principle) ile daha çok intranet gibi uygulamalarla tamamlanmaktadır. Merkezi iletişimin bir türü de iki yönlü iletişime imkân veren kurumsal etkinliklerdir. Merkezi iletişim güncel bilgilerin dağıtılması ve çalışanlar arasında farkındalık yaratması bakımından faydalıdır.

Kademeli iletişim, kurumun üst düzey kademelerinden başlayarak hiyerarşik olarak alt kademelere doğru ilerleyen modeldir. Bu yöntem bilgi dağıtımı için uygun olmakla beraber daha fazla zaman almaktadır. Çalışanların üst yönetime nazaran kendi departmanlarındaki yöneticilerden aldığı bilgilere daha fazla güvenmesi nedeniyle bu yöntem şüpheli çalışanları ikna etmede daha faydalı olmaktadır.

Yatay (lateral) iletişim, hiyerarşi ve bölüm gözetmeksizin bilgilerin çalışanlar arasında informel olarak dağılmasını ifade etmektedir. Merkezi ve kademeli iletişime göre çalışanların bu bilgilere güvenme olasılığı daha fazladır. Çünkü yönetimden gelen bilgi yerine iş arkadaşından gelen bilgilerin ikna etme olasılığı fazladır. Bu yöntemle verilecek örneklerden biri kurumsal hikâyelerdir. Yatay iletişimin merkezi ve kademeli iletişime oranla kontrolü daha zordur. Bu nedenle içsel markalaşma için çalışan iletişiminde formel iletişimin daha etkili olduğu düşünülmektedir.

2.5.3. Liderlik

Liderlik kurumsal yapılanmanın en önemli yönlerinden birini ifade etmektedir (Mosley, 2007). Kurum çalışanlarının markayı yaşaması (living the brand) ve marka vaadini iletebilmesi için marka vadini çalışan davranışlarına dönüştürebilecek aktif liderlere ihtiyaçları vardır (Vallaster ve De Chernatony, 2006).

Wallace, De Chernatony ve Buil (2011), özellikle hizmet sektöründe çalışanların markayı destekleyen davranış sergilemesinde liderlik yönetiminin hayati önem taşıdığından bahsetmektedir. Birçok yazara göre, lider davranışı özellikle hizmet sektöründe ve tüketiciyle yüz yüze gelen çalışan davranışlarında bir rol model olmaktadır. Çalışanların marka bağlılığı ve marka vaadini yansıtan davranışlar sergilemesinde de lider ve yöneticinin çalışanlarla iletişimi ve davranışları olumlu etkiye sahip olmaktadır. Çalışanlarla pozitif ilişki kuramayan liderler ise; tam tersi çalışanların markayı destekleyen davranışlar sergilemesinde ve markaya bağlılık göstermesinde olumsuz bir

etki yaratabilmektedir. (Burmam ve Zeplin 2005; Vallaster ve De Chernatony 2005; De Chernatony, Cottam ve Segal-Horn, 2006; De Chernatony ve Cottam 2006; King ve Grace 2006).

İçsel markalaşma süreci çalışan davranışlarıyla marka değerini uyumlaştırmayı kapsamaktadır. Lider davranışı kurum kültürünü de yansıtarak marka vizyonunun çalışanlara iletilmesini sağlamaktadır. Liderin çalışanlarla olan sözlü veya sözsüz iletişimi içsel markalaşmada çalışanlarla olan iletişim uygulamalarının bir parçası durumundadır. Liderin çalışanlarla olan sözlü iletişimi marka değerini ve vizyonunu yansıtmak için gereklidir. Lider ve çalışanlar arasındaki sözsüz iletişim ise; liderin marka vizyonunun farkındalığını, markaya bağlılığını ve çalışanlarına olan güvenini yansıtmaktadır. Liderler içsel markalaşma için bu anlamda çalışanlarına kapasitelerini ortaya koymak için ilham veren araçlardır. Bu sayede başarılı bir içsel markalaşma süreci gerçekleştirilip güçlü bir hizmet markası yaratılabilmektedir (Vallaster ve De Chernatony, 2005, s. 196-197).

Çalışanların içsel markalaşma sürecinde marka vaadini teslim etmeleri için geliştirilen tutum ve davranışlarda liderlerin etkisi görülmektedir. Çalışanların markaya bağlılık gösterme ve marka için çalışmaya devam etme gibi tutum ve davranışları sergilemesi kendini kuruma ait hissetmesi ile mümkün olmaktadır. Bu durumda çalışma arkadaşları ve lider iletişiminin iyi yönde geliştirilmesi gerekmektedir. Lidere karşı geliştirilen pozitif tutum iş yerinde kalma ve bağlılık tutumlarını da pozitif yönde etkilemektedir (Punjaisri, Wilson ve Evaschitzky, 2008, s. 417-418).

İçsel markalaşma sürecinde özellikle kriz anlarında yönetimin karar verme ve sorumluluk alması gerekmektedir. Güçlü bir liderlik hızlı ve etkin karar alma ve uygulama gerektirir. Liderler ve yönetimin içsel markalaşmadaki işlevleri; negatif etkilerin pozitive çevrilmesi, duygusal değerlerin marka değerine eklenmesi ve yeni değerler geliştirerek marka konumlandırmasını değiştirebilmesidir (Wallström vd., 2008, s. 49). Aynı şekilde Vallaster ve De Chernatony (2006) içsel markalaşma sürecinde liderliğin bir yapıdan başka bir yapıya geçişte önemli rol oynadığını söylemektedir. Bunun nedeni ise; yeni sürecin (yeni kurallar, kaynaklar) nasıl olacağının lider tarafından yönlendirilmesidir. İçsel markalaşma sürecinde liderin rolü marka ile ilgili bilgileri elde etme, bağlantılar (network) geliştirme gibi içsel markalaşma uygulamalarına aracılık etmesidir (s. 777).

Buil, Martinez ve Mature (2016), otel çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada içsel markalaşmanın kurumsal vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal vatandaşlık davranışı için çalışanların markayla özdeşleşmesi, duygusal bağ kurmaları gerekmektedir. Çalışmada içsel markalaşma uygulamalarından eğitim ve içsel iletişimin doğrudan duygusal bir bağ yaratmadığı ancak liderliğin duygusal bağ oluşturmada pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

King ve Grace (2006, s. 378), içsel markalaşma sürecinde yönetimin görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- Çalışanların marka değerini yansıtacak davranışlarının tanımlanması ve uygun iletişim araçlarıyla bunun çalışanlara iletilmesi,
- Çalışanlarının yetenek, bilgi birikimi gibi farklılıklarına karşı her zaman dikkatli olunması, sorumluluk ve rollerin ona göre paylaşılması,
- İçsel markalaşma sürecinin (iletişim ve eğitim) benimsenmesinde çalışanlarıyla ilgili olmalı,
- Çalışanların iyileştirilmesi için kaynak ve eğitimler temin etmelidir.

Mittchell'a (2002) göre liderler, çalışanların marka değerini ve vizyonunu daha iyi anlamalarına yardımcı olan kişilerdir. Güçlü bir lider vizyonuna sahip kurumlarda çalışanların marka değerini anlamaları, markaya bağlılık göstermeleri ve marka vaadini yansıtan davranışlar sergilemeleri için içsel iletişim ve insan kaynakları gibi içsel markalaşma süreçlerinin yönetilmesi daha etkili olmaktadır.

2.5.4. İnsan kaynakları uygulamaları

Kurumlar için insan kaynakları yönetiminin önemi büyüyerek devam etmektedir. Bu nedenle akademi ve iş dünyasında insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar ve kurumlar üzerindeki etkisi hakkında bilgi sahibi olma merakı günden güne artmaktadır. Çoğu çalışmaya göre, kurum stratejilerinin uygulanması ve sürdürülmesi marka bilgisine sahip, eğitilmiş ve işine motive olan çalışanların oluşturulmasına bağlıdır. Çalışanların kurum stratejisine uygun davranması ise insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilmektedir (Ulrich, 1998; Becker, vd, 1997'den aktaran Aurand vd, 2005, s. 163).

Çalışanların marka değerini yansıtabilmeleri için kurumlar marka değeri ve çalışan davranışlarını uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Bu uyum içsel iletişim ve insan

kaynakları uygulamalarının marka değeriyle uyumlu hale gelmesiyle başlamaktadır. İçsel iletişim uygulamaları çalışan davranışlarının marka vaadini yansıtmasında önemli bir faktör olmasına rağmen tek başına yeterli olmamaktadır. İçsel iletişim uygulamalarının çalışanların marka değeri hakkında bilgi sahibi olmasını, marka vizyonunu paylaşmasını, kurum kültürünü benimsemesini sağlaması için bu yapının insan kaynakları uygulamaları ile de (işe alım politikaları, performans değerlendirme, eğitim, ücret yapıları, ödül, güçlendirme gibi) desteklenmesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynakları uygulamaları ile marka değeri uyumlu değilse çalışanlara içsel iletişim ile verilen marka değeri bilgisinin bir önemi olmayacaktır. Bu nedenle çalışanların kurum için hangi davranışları sergileyeceğini net olarak kavraması içsel markalaşma için çok önemlidir (Gotsi ve Wilson, 2001, s. 102-103).

İnsan kaynakları uygulamaları aslında içsel markalaşma için çalışan davranışlarının çok önemli olduğunun kavranması ile çalışanlar içinde kurumun önemli hale getirilmesini sağlamaktadır. Çalışan için içsel markalaşma uygulamaları ve süreçlerinin başarılı olması için temelde üç unsur bulunmaktadır (Groom, MacLavent, McQuillan ve Oddie, 2008, s. 6):

- Gurur ve güven: Kurum içinde gurur ve güven duygusunu başlatmak ve sürdürmek.
- Ödül ve tanıma (recognition) : Markaya katkılarından dolayı çalışanların uygun ödül ve tanıma sahibi olmalarını sağlamak.
- Tutarlılık: İnsan kaynakları programları ve uygulamalarıyla tutarlılığın desteklenmesini sağlamak.

Bu üç unsur temelde içsel markalaşma uygulamalarına çalışan katılımı (engagement) olarak ifade edilir (Groom vd., 2008 s. 6). Çalışanlar arasında marka değeri yaratmak ve kuruma gurur ve güven duymalarını sağlamak için insan kaynakları yönetimi; genel motivasyonun yüksek tutulması, lider iletişimi, ücretlendirme politikaları gibi konularla ilgilenmektedir. Bunların dışında kurumsal reklamlar da çalışanların marka değerini hissetmesi için çalışanlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca çalışan arasında gurur ve güveni sağlamak için işe alım uygulamaları, eğitim, oryantasyon, kişi-kurum uyumu sağlanması da insan kaynakları yönetiminin içsel markalaşma uygulamaları arasında yer almaktadır (Groom vd., 2008, s. 9-11).

Machtiger (2004) göre, içsel markalaşma oluşumunda yöneticiler bazı tuzaklara düşmektedir. Bu tuzaklar büyük ölçüde içsel iletişime dayanmaktadır. Aslında içsel markalaşma; kurumsal pazarlama, kurumsal yönetim ve kurumsal insan kaynakları yönetiminin daha geniş ve bütünleştirici bir çerçevesini kapsamaktadır. Pazarlama yönetimi hizmet ve kalite için iletişimi sağlamak anlamındadır. Hizmet ve kalite ise; temelde insan kaynakları tekniklerinin iyi kullanılması ile elde edilebilir.

Khan'a (2009) göre de, içsel markalaşma ve hizmet markaları için çalışan davranışları büyük önem taşımaktadır. Çünkü kurumların tüketici tatmini sağlaması bir anlamda çalışanın marka vaadini iletmesine de bağlıdır. İnsan kaynakları stratejisinin başarılı olması içsel markalaşmanın yanı sıra tüketici tatmini ve deneyiminin sağlanmasını da sağlayacaktır. Bu sayede kurumlar tüketici sadakati, güçlü bir marka yaratma, kârlılık ve markayı büyütme gibi kazanımlarda elde edebileceklerdir.

McQuillan (2007), insan kaynaklarına dayanan içsel markalaşmanın başarısını tutarlı olmaya bağlamaktadır. Ona göre uygulamalar uyarlanabilir ve kalıcı olduğunda ve zoraki olmadığında işe yarayabilir. İçsel markalaşma, marka vaadini iletibilmesi için çalışanlarla ilişkileri yönetmektir. Bunun için en başta çalışanları ödüllendirme veya söz hakkı tanıma gibi uygulamalarla motive etmek gerekir. İnsan kaynakları yönetimi bu uygulamaları yönetmek ve çalışanlardan alınan geribildirimler ile yenilemek görevini üstlenmektedir.

Mosley (2007) ise, insan kaynakları yönetiminin daha çok çalışan iletişimi üzerinde durduğundan bahsetmektedir. Aslında içsel markalaşma için insan kaynakları yönetimi çalışanlara marka değerini iletmekten ziyade değer yaratmaya ve içsel markalaşma sürecinin stratejik yönü olmaya odaklanmalıdır.

Punjaisri and Wilson (2007), insan kaynakları uygulamalarının ödül ve tanıma (recognition) olarak ele alındığını dile getirmektedir. Ödül ve tanıma uygulamaları için ise; çalışanların marka vizyonu ve misyonunu benimseyecekleri oryantasyon ve eğitim programları yapılmalıdır. İnsan kaynakları ve pazarlama bölümünün bu anlamdaki koordinasyonu; uyumlu ve tutarlı marka mesajının oluşmasını, bu durumun markayı anlamayı etkileyeceğini ve markayı anlayan çalışanın da tutarlı marka vaadini iletilebileceğini ortaya koymaktadır.

İçsel markalaşma için insan kaynaklarının görevleri temelde işe alım, eğitim ve dengeleme olarak ele alınabilir. İlk önce marka değerine ve kuruma uyumlu işe alım politikalarını uygulamak gerekmektedir. Eğitim, çalışanların marka vaadini anlaması ve iletebilmesi için önemlidir. Son olarak ise; ödüllendirme ve söz hakkı tanıma gibi uygulamalar var olan durumu dengelemek için kullanılmaktadır. Bu ise çalışan motivasyonunu ve bağlılığını sağlayacaktır (Punjaisri vd, 2008, s. 412).

İşe alım ve oryantasyon eğitimleri içsel markalaşma için gerekli olan kişi-kurum uyumunun elde edilmesini sağlamaktadır. Çalışanların marka kimliğini anlaması için kurum değerleriyle çalışan değerlerinin uyumlu olması önemlidir. Bu anlamda eğitim işe alım uygulamalarıyla başlamaktadır. Oryantasyon programlarının buna örnek olarak verilebilir. Yeni işe giren çalışanlar için oryantasyon ilk sosyalleşme süreci olarak görülmektedir. Süreçte marka kimliği ile birlikte, marka mirası (heritage), vizyonu, değerleri, vaadi, yetenekleri ve kişiliği çalışanlara aktarılmalıdır. Daha sonra, çalışanların kariyerlerinin planlaması kapsamında verilen idari eğitimler, temel eğitimleri tamamlamaktadır (Burman ve Zeplin, 2005, s. 287).

2.6. İçsel Markalaşmanın Sonuçları

İçsel markalaşma uygulamaları marka ve kurum açısından olumlu etkilere sahip olmaktadır. İçsel markalaşmanın çalışanlar üzerindeki etkisi genel olarak marka bağlılığı, marka sadakati ve markayı destekleyen davranışlar olarak ele alınmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarının marka vaadini yansıtması sonucunda ise marka performansının artması içsel markalaşmanın kurum üzerindeki etkisini göstermektedir.

2.6.1. Marka sadakati (Loyalty)

Çoğu yazar (Benkhoff, 1997; Bloemer ve Odekerken-Schröder, 2006) çalışan sadakatini kuruma duyulan psikolojik bağlılık olarak ifade etmektedir. Sadık çalışan kurumla nispeten istikrarlı ve bilinçli bir iletişim kurmaktadır ve çalışan sadakati çalışanın kurumda kalma isteği olarak ifade edilmektedir.(Aktaran, Punjaisri vd., 2009, s. 213). Ayrıca bağlılık ve özdeşleşme (identification) teorileri marka değeri ve çalışan arasında uyum sağlandığı takdirde çalışanın kurumda kalma isteğinin ve sadakatinin gelişeceğini söylemektedir (Punjaisri ve Wilson, 2011, s. 1523).

Birçok yazar ise, çalışan sadakatini örgütsel (bu çalışma için kurumsal-marka) bağlılık olarak ifade etmektedir. Bu anlamda çalışan sadakati; kurumun amaç ve

değerlerine güçlü bir şekilde inanmak ve onları kabul etmek, kurum amaçları için çaba sarf etmek ve kurumda kalma isteği olarak ifade edilen çalışanın kurum markasına bağlılığı olarak ele alınmaktadır (İbrahim ve Al Falasi, 2014, s. 564).

Wu and Norman (2006), çalışan sadakatini çalışanın kurumla özdeşleşmesi ve kurum amaçlarına katılma isteği olarak ele almaktadır. Çalışan sadakati altında yatan temel prensip bazı yazarlara (Mehta, Singh, Bhakar, ve Sinha, 2010) göre duygusal bağlılık (emotional attachment) geliştirmektir (Aktaran, Narteh ve Odoom, 2015, s. 116). Ayrıca Narteh ve Odoom (2015) yaptıkları çalışmada; içsel iletişim, eğitim, ödül, güçlendirme gibi içsel markalaşma uygulamalarının çalışan sadakati üzerinde olumlu bir etkisi olduğundan bahsetmektedir.

İçsel markalaşma uygulamaları (içsel iletişim, eğitim, oryantasyon) çalışanların markaya yönelik önce tutum sonra davranış geliştirmesinde etkili olmaktadır. Çalışanlarda marka sadakati tutumu oluştuğunda çalışanların kurumda kalma isteği de devam etmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007; Punjaisri vd., 2008; Punjaisri vd., 2009; Punjaisri ve Wilson, 2011). Özetle marka sadakati geliştirilen çalışan kurumda çalışmaya devam etme niyetindedir. Ayrıca kurumu dışarda temsil etme ve kurum hakkında olumlu konuşarak onu savunma eğilimi gösterir. Bu durum sadakatin davranışsal yaklaşımla ele alınmasıyla açıklanmaktadır.

Yee, Yeung ve Cheung (2011, s. 243), sadakatin çalışan tatmini ile başladığını söylemektedir. Çalışanlarda iş tatmininin oluşması hizmet kalitesini ve performans arttırmaktadır. Böylece tüketici tatmini ve sadakati oluşmakta ve işletmenin kârlılık oranı da artmaktadır. Ineson, Benke ve László (2013), iş tatmini ve çalışan sadakati arasında güçlü bir ilişki olduğunu söylemektedir. Çalışan sadakatini kişisel yararlar, statü, iş tanımı gibi kavramların yanı sıra; işe ve lidere bağlılık olarak tanımlamaktadırlar. Punjaisri, Wilson ve Evanschitzky (2008) iletişim ve insan kaynakları uygulamalarının çalışan sadakati üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Sonuç olarak içsel markalaşma uygulamalarının -içsel iletişim, insan kaynakları ve lider etkisinin- çalışan sadakati üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

2.6.2. Marka-destekli davranış (Brand-supporter behaviour)

İçsel markalaşma, çalışanların marka vaadini iletme gücü olarak görülebilir. Bunun nedenle kurumlar çalışanların marka vaadini anlaması ve benimsemesi için bir takım

uygulamalara başvurmaktadır. Bu uygulamalardan biri içsel markalaşma uygulamalarıdır. İçsel markalaşma çalışanların marka vaadini yansıtan davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kurumun çalışanlara marka değerini benimsetme çabaları çalışanların markaya bağlılığını arttırmaktadır. Marka bağlılığı olan çalışanlar ise markayı temsil etme ve marka değerini iletmede daha başarılı ve istekli olmaktadır.

Punjaisri, Wilson ve Evanschitzky (2008, s. 417) yaptıkları çalışmada içsel markalaşmanın çalışanlar üzerinde olumlu tutum oluşturma ve daha sonra bunu davranışa dönüştürme etkisi olduğunu söylemektedir. Çalışanlar markaya bağlılık duyduklarından marka vaadini iletme, markayı ve kurumun amaçlarını başarıya ulaştırmak istemektedir.

Birçok yazar çalışanın kurum içindeki rolünü farklı kavramlarla da olsa kabul etmektedir. Shultz (2005), çalışanları markanın ortak yaratıcısı (co-creator of the brand), olarak adlandırılırken; Kunde (2002), çalışanları marka vaadini teslim edenler (delivering the brand); Ind (2001), marka şampiyonu (brand champion); Gotsi ve Wilson (2001), marka elçisi (brand ambassador) olarak ele almaktadır (Aktaran: Karmark, 2005, s. 107).

Burman ve Zeplin (2005, s. 283), içsel markalaşmanın çalışan davranışı üzerindeki etkisini kurumsal marka vatandaşlığı (brand citizenship behaviour) olarak ele almıştır. **Kurumsal marka vatandaşlığı**, çalışanın hem kurum içinde kurum yararına davranış sergilemesi (örgütsel vatandaşlık) hem de kurum dışında aynı davranışları devam ettirmesi olarak ele alınmaktadır. Kurumsal vatandaşlığın özellikleri yedi maddede ele alınmıştır:

1. Yardım etme davranışı (Helping behaviour): Pozitif tutum, yardımseverlik, arkadaşlık, kurum içinde ve dışında sorumluluk alma, empati,
2. Markayı göz önünde tutma (Brand consideration): Herhangi bir durumda iletişime ya da eyleme geçmeden önce markayı etkileyebilecek durumları göz önüne alarak davranmak, marka davranışına sadık kalmak,
3. Marka coşkusu (Brand enthusiasm): Marka vaadini iletme için fazladan çaba göstermek,
4. Sportmenlik (Sportsmanship): Markanın neden olduğu meşguliyetten şikâyet etmemek, marka için çalışmaya istekli olmak,
5. Markayı destekleme (Brand endorsement): İşle ilgili bir durum olmasa bile başkalarına markayı tavsiye etmek,

6. Kendini geliştirmek (Self-development): Markayla ilgili yeteneklerini arttırma isteği
7. Markayı geliştirme (Brand advancement): Değişen pazar koşullarına ya da yeni rekabetlere avantaj sağlamak için markaya katkı sağlamak.

Burman ve Zeplin (2005), çalışanın kurumsal marka vatandaşı olabildesinin anahtarını marka bağlılığı olarak ele almaktadır. Eğer alışanlar markaya duygusal olarak bağlılık gösteriyorsa markayı destekleyen davranışları kurum içinde ve dışında gösterecektir. Çalışanın marka bağlılığı ise, içsel markalaşma ile sağlanmaktadır.

Yine aynı şekilde Asha ve Jyothi'e (2013) göre, içsel markalaşma uygulamaları kurumsal vatandaşlık oluşturmada etkili olmaktadır. İçsel markalaşma kurumu en iyi şekilde temsil edecek çalışanları (brand ambassador) yaratmadaki stratejik süreci ifade eder. Kurum değerleriyle çalışanları uyumlu hale getirerek çalışanların işten tatmin olmalarına ve markaya duygusal bağlılık geliştirmelerine zemin hazırlayan içsel markalaşma böylelikle çalışanların kurumsal vatandaş olarak markayı destekleyen davranışlar göstermesini sağlamaktadır.

Anitha'ya (2013, s. 313) göre de yine kurumun çalışanlarıyla ilgilenmesi ve içsel markalaşma uygulamalarının var olması çalışanın iş ve görev performansına, bağlılığına, kurumsal vatandaşlık davranışlarına olumlu etki etmektedir. Matanda ve Ndubisi (2013, s. 1033-1035) içsel markalaşmayı, kurumun amaçlarıyla çalışanların algıladığı amaçların uyumu olarak görüp, çalışan davranışlarının kabul edilen marka davranışına dönüştürülmesi için motive edici güç olarak yorumlamışlardır. İçsel markalaşma sayesinde çalışanlar kurumun amaçlarını benimseyerek bunu tüketicilere aktarabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanabilmektedir. Sonuç olarak içsel markalaşma, kurum ve çalışan arasındaki uyumu, iş tatminini, böylelikle de arzu edilen iş ilişkisini meydana getirmektedir..

De Chernatony vd., (2006), ise marka vaadini ileten çalışanları marka elçisi (brand ambassador) olarak görmektedir. Marka elçisi, marka vadini ileten çalışanların tketicisiyle olan etkileşiminde marka vaadini marka gerçekliğine dönüştürebilmesidir (Xiong, King ve Piehler, 2013). Çalışanlar tüketicisi ile karşılaştığında hizmet kalitesi, iletişimi ve davranışları ile marka hakkında bir izlenim yaratılmasına imkân verirler. İçsel

markalaşma bu noktada çalışanların markayı en iyi şekilde temsil etmelerini ve marka vaadini marka gerçekliğine dönüştürmelerini sağlayacak uygulamaları içermektedir.

2.6.3. Marka performansının artması

İçsel markalaşma çalışanların markaya bağlılık duymasını sağlayarak marka performansının artmasına yardımcı olmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2009; Haris ve De Chernatony, 2001; Thomson vd., 1999; Burman ve Zeplin, 2005; Mahnert ve torres, 2007).

İçsel markalaşma uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki olumlu etkileri aynı zamanda kurumun performansına da önemli bir şekilde yansımaktadır. Marka vaadini iletmeyi başarabilen bir kurum müşteri memnuniyetini ve sadakatini de elde edebilmekte böylece rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu üstünlük kurumun işletme stratejilerine katkı yaptığı gibi kurum itibarının da olumlu yönde etkilenmesine neden olacaktır.

İçsel markalaşma çalışanların marka vaadini iletmeleri için yapılan uygulamaları kapsamaktadır. Bir kurumun marka vaadini eksiksiz iletebilmesi kurum stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesini sağlar. Bu nedenle içsel markalaşma kurumun amaçlarının ve kurum stratejilerinin başarılması için önemlidir. Ayrıca marka vaadinin eksiksiz iletilmesi müşterilerin eşsiz marka deneyimi yaşamasına yol açarken müşteri memnuniyetinin de elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu ise, kurumun rekabet avantajı sağlamasına yol açmaktadır (Groom vd., 2008, s. 5).

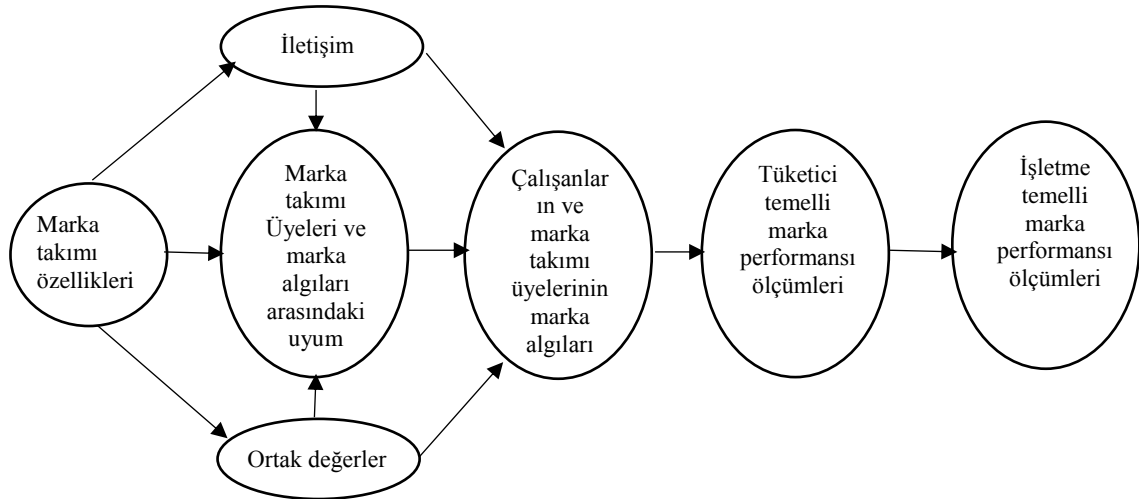
King ve Grace (2008, s. 369-370), aynı şekilde içsel markalaşmanın kuruma rekabet için üstünlük kazandırdığını söylemektedir. Çalışan perspektifinden bakıldığında ise, çalışanları ile ilgili (engagement) olan kurumlar çalışanlarının yaptıkları işten tatmin olma imkânını elde etmesine yardımcı olur. İş tatmini yaratılan çalışanın da aynı şekilde müşteri tatmini yaratacağı düşünülür. Sonuç olarak ise, müşteri sadakati elde edilmektedir. Müşteri sadakati kurumun kârlılığına imkân verirken aynı zamanda kurumun marka savunucularına da sahip olmalarını sağlamaktadır (Khan, 2009, s. 23).

Aurand'a vd., (2005, s.164) göre, tüketicinin marka deneyimi ürün/hizmetin kalitesine bağlıdır. Kaliteli bir hizmet ise; içsel süreçlerin başarılı yürütülmesi ile ortaya çıkmaktadır. İçsel markalaşma ile çalışan tatmini, çalışanın kurumda kalmasını sağlama ve çalışan verimliliğinin oluşması gerçekleştirilir. Başarı bir şekilde gerçekleştirilen içsel

süreçlerin sonucunda ise; tüketiciye pozitif bir marka deneyimi yaşatılmakta ve böylece marka performansının artmasına imkân verilmektedir.

Ayrıca içsel markalaşma kurum kimliğinin de ayrılmaz bir parçasıdır. Çalışanlarla beraber yaratılan güçlü bir kurum kimliği marka değerinin anlaşılmasına yarar sağlamaktadır. Böylelikle marka itibarı elde edilmektedir (De Chernatony, 1999). Kurum değerleriyle çalışanların ilettiği marka değeri uyumlu olduğu zaman ise marka imajı yaratmada başarılı olunacaktır (Kimpakorn ve Tocquer, 2009). Olumlu marka imajı marka performansının ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesini gerçekleştirmektedir.

Harris ve De Chernatony (2001, s. 447-448), içsel markalaşma stratejilerinin kurumsal marka yaratmadaki yerini ve marka performansına katkısını gösteren bir model geliştirmiştir (şekil 2.11). Marka takımının özellikleri, paylaşılan değer ve iletişim, marka takımı üyeleri arasındaki marka algısı uyumunu etkilemektedir. Böylece çalışanlar arasında da marka algısı uyumu sağlanmaktadır. Kurum içinde ortak değerlerin paylaşılması, çalışan ve kurum arasındaki uyumun sağlanması marka performansını arttırmaktadır.



Şekil 2.11. İçsel Markalaşma Kaynakları Ve Marka Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Harris ve De Chernatony, 2001, s. 447

Sonuç olarak, içsel markalaşma marka vaadini tüketiciye en iyi şekilde yansıtmak için bunu önce çalışanlarına benimsetme amacı taşımaktadır. Bunun için yapılan birçok uygulamada asıl amaç çalışanların marka vaadini benimsemeleri ve kurum amaçlarını gerçekleştirmeye gönüllü olmalarıdır. Bu nedenle çalışanlarla ilişki içinde olmak, kurum

ve marka hakkında sürekli bilgilendirmek, kurumdaki rolünü açıkça belirtmek, marka vaadini iletebilmesi için destek vermek (eğitim, g¼c¼lendirme, y¼netici desteği vb), ¼d¼llendirmek gibi uygulamalar ¼alıřanların duygusal olarak kuruma bağlı olmalarını, kurumda kalma isteklerinin olmasını ve kurum amaçları için ¼alıřmalarını ger¼ekleřtirecektir. Bu ise kurumun marka vaadini eksiksiz iletebilmesine katkı sağlayıp, rekabet avantajı, m¼řteri memnuniyeti, ¼alıřan ve m¼řteri sadakati ve k¼rl¼k elde etmesine yardımcı olmaktadır. Marka vaadini ve marka değerini her zaman aynı Şekilde iletmeyi başarabilen kurumların imaj ve itibar olarak da rekabet ¼st¼nl¼đ¼ elde etmeleri ka¼ınılmaz olmaktadır.

2.6.4. Marka bağlılığı (Brand commitment)

Marka bağlılığı, ¼alıřanların kurumun amaçlarına ve değerine g¼c¼l¼ bir Şekilde inanması ve benimsemesi, kurum için ¼aba sarf etmeye istekli olması ve kurumda kalma isteğinin olması olarak tanımlanır (Porter vd., aktaran: Jarka ve Rucinski, 2015, s. 235). ¼alıřanların markaya bağlılık tutumları ise ¼¼ seviyede ger¼ekleřmektedir. Bunlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak adlandırılmaktadır. Duygusal bağlılık (affective or emotional attachment), kuruma g¼c¼l¼ bir duygusal bağlılık hissetmek, ¼zdeřleřme, katılım ve keyif alma olarak ifade edilir. Duygusal bağlılıkta kurumun fiziki Őartları ve ortamı yerine değer ve amaçlarına bağlanmak esastır. Devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ise, algılanan maliyetler (perceived costs) olarak adlandırılır. ¼alıřanın kurumda kalma niyeti ¼d¼l, stat¼, ¼cret gibi nedenlere bağlıdır. Kurumdan ayrıldığı taktirde daha iyi Őartlarla karşılaşamayacağı d¼ř¼ncesi kuruma devam etmesini sağlamaktadır. Son olarak ise normatif (normative) bağlılık, kendini kuruma adamaya ve sağdıkl olmaya y¼k¼ml¼ (obligation) hissetmek anlamındadır. Kurumun hedef ve amaçlarını i¼selleřtiren inançları kapsamaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 2-3).

Pazarlama alanı t¼keticinin satın alma kararında hem duygusal hem rasyonel kararların etkili olduğunu s¼ylemektedir. Bu nedenle t¼keticisi satın alma niyetini ¼m¼r boyu s¼recek bir ilişkiye ¼evirmeye odaklanmaktadır. Aynı durum kurumların ¼alıřanları i¼inde ge¼erlidir. ¼alıřanların kurum, s¼reçler, paydaşlar hakkında bildikleri rasyonel kararlarını, işletme amaçları ve kurum hakkındaki bilgilerini etkileyen hisleri ise duygusal kararlarını g¼stermektedir. İ¼sel markalaşma sayesinde ¼alıřanların kurumun amaçlarını bilmesi, kurum ve marka değerinin farkında olması ve anlaması kuruma duyduğu bağlılığı arttıracaktır (Thomson vd, 1999, s. 824-825).

Yapılan birçok çalışmada içsel markalaşma uygulamalarının çalışanların markaya bağlılığını geliştirdiği, bu iki kavram arasında bir ilişki olduğu ve bağlılığın çalışan davranışlarını etkilediği gösterilmektedir. (Postmes, vd., 2001; Bergstrom vd., 2002; Mittchel, 2002; De Chernatony ve Segal-Horn, 2003; Burman ve Zeplin, 2005; Mahnert ve Torres, 2007; King ve Grace, 2008; Punjaisri, vd., 2008).

İçsel markalaşmada çalışanların markaya bağlılık duymalarını etkileyen bir unsur da markaya duyulan güven olmaktadır. Cater (2007), hizmet sektöründe çalışanın marka bağlılığı geliştirmesini markaya duyulan güven ile açıklamıştır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların markaya duydukları güven markaya duygusal bağlılıklarını arttırmaktadır. Erkmen ve Hançer'e (2015a) göre, çalışanların marka vaadini iletmesi markaya bağlı olmasıyla mümkündür. Çalışanların marka bağlılığı ve markayı destekleyici davranışlarını ise markaya duyulan güveni etkilemektedir. Erkmen ve Hançer (2015b), ayrıca çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesini sağlayan içsel markalaşma çabalarının tüketici üzerinde de markaya duyulan güveni arttırdığını söylemektedir. Çoğu araştırmacı da tüketici ile ilişkileri (customer relationship) ve bağlılığı güven duygusuyla ele almaktadır. Onlara göre tüketicinin bağlılığından önce güven duygusu gelir. Marka-tüketici ilişkisi ve güven oluşumu ise; hizmet sektöründe çalışanların tüketiciye sunduğu marka deneyimi ile ilgilidir. Bu nedenle içsel markalaşma çalışan ilişkileri ve güvenini elde etmek için önce bağlılık sağlamaktadır (Punjaisri ve Wilson, Evanschitzky, 2008, s. 409-410).

King ve Grace (2008, s. 366), içsel markalaşma uygulamalarının en önemli sonucunu çalışanın markayla özdeşleştiği bağlılık tutumu olarak ifade etmektedir. Eğer çalışanla kurum arasında pozitif bir ilişki sağlanırsa çalışanların yüksek oranda markaya bağlılık duyması sağlanmaktadır.

Burman ve Zeplin'e (2005, s. 286) göre, çalışanların marka bağlılıkları üç seviyede gerçekleşmektedir. Bunlar, marka odaklı insan kaynakları yönetimi, marka iletişimi ve marka liderliğidir. Bu üç seviyenin uygulama alanı ise; içsel markalaşma olarak ele alınmaktadır. Bu üç uygulamanın başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için aynı zamanda kültür ve yapı uyumun sağlanması gerekmektedir. Ancak bu şekilde marka bağlılığı gerçekleşmektedir. Bu uyumun sağlanması ise; çalışan ve marka kimliğinin uyumlaştırılmasına bağlıdır. İçsel markalaşma insan kaynakları uygulamaları ile çalışan ve marka kimliğini eşitlemeye çalışmaktadır. İşe alım programları-iyileştirme

(recruitment), yeni başlayan çalışanlara eğitim ve oryantasyon gibi uygulamalar çalışan kimliği ve marka kimliğini aynı hizaya getirmektedir. Bu ise çalışanların kurum içinde sosyalleşmesini sağlayarak markaya bağlılık duymalarına neden olmaktadır (Burman ve Zeplin, 2005, s. 287). Çalışanlar arasında algılanan kurum kültürü ve marka bağlılığı arasındaki ilişki özellikle insan odaklı (people-oriented) değer ve etik davranışlar üzerine kurulu olduğunda kurum içerisinde duygusal bağlılığın gelişmesini etkilemektedir. Etkili insan kaynakları yönetimi sayesinde bu değerler oluşturulmaktadır (Ortega-Parra ve Angel Sastre-Castillo, 2013, s. 1071).

Terglav, Ruzzier ve Kase (2016) ise içsel markalaşma oluşumunda etkili olan liderlik algısının da çalışanın marka bağlılığı üzerinde etkili olduğundan bahsetmektedir. Liderlik çalışanın bağlılığını artırmasının yanı sıra çalışanın markaya bağlılığını da etkilemektedir. Bu durumda üç farklı değişkenden bahsedilir. Çalışanın markayla uyumu, marka bilgisi ve psikolojik etkiler. Bu üç faktörü iyi yönetebilen bir liderlik anlayışı çalışanın markasına bağlılık duymasını etkileyecektir.

Sharma ve Kamalanablan (2012) ise, çalışmalarında birçok araştırmanın içsel iletişimin bağlılıkla olan ilişkisini ortaya koyduğunu vurgulamıştır. İçsel markalaşma ve içsel iletişim ilişkisinde kurumsal içsel iletişimin çalışanlar arasında markayla özdeşleşme, bağlılık ve sadakat sağladığını söylemektedir.

İçsel markalaşmada çalışanın marka bağlılığı tutumu genellikle duygusal bağlılık olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle duygusal bağlılık kavramının içeriğine daha ayrıntılı yer verilmesinde fayda vardır.

2.7. İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık İlişkisi

İçsel markalaşma, çalışanların marka bağlılığı geliştirmesini sağlayan ve bu sayede çalışan davranışlarını marka değeriyle uyumlu hale getirmeye çalışan uygulamalardır. Çalışanların markayı gönüllü destekleme ve temsil etme davranışları markaya duygusal olarak bağlanmalarıyla mümkündür. İçsel markalaşma için yapılan çalışmaların çoğuna bakıldığında çalışan ve kurum arasındaki iletişim duygusal bağlılık kurma olarak ele alınmaktadır.

İçsel markalaşma uygulamaları sonucunda meydana gelen çalışanın marka bağlılığı tutumu ile aslında çalışanın kuruma duygusal bağlılığı kastedilmektedir (Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2011). Marka bağlılığı (brand commitment) çalışanın

duygusal bağıllığını ifade ederken; sadakat (loyalty), çalışanın kurumda kalma niyetini ifade etmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2001, s. 1531).

Duygusal bağıllık, “çalışanların bireysel olarak kuruma güçlü bir bağıllık hissetmeleri ile kurumla özdeşleşmeleri, kurum stratejilerine katılmaları (involvement) ve kurumun bir parçası olmaktan mutluluk duymaları” olarak tanımlanır (Allen ve Meyer, 1999, s. 2). Duygusal bağıllık, çalışanların kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için markayı destekleyen davranışlar göstermelerini ve kurum için fazladan çaba harcamaya istekli olmalarını etkilemektedir (Kimpakorn ve Tocquer, 2010, s. 381).

İçsel markalaşmanın temelinde çalışanların kuruma duygusal bağıllık geliştirip bunu davranışa dökmelerini sağlamak vardır. Bu nedenle kurumlar çalışanları ile ilgili bir takım uygulamalar ve stratejiler geliştirmektedir. İçsel markalaşmanın daha önceden bahsettiğimiz farklı bakış açıları ise bu uygulamaları yönlendirmektedir. Genellikle akademik çalışmalarda örgütsel değer ve normlar temelinde ve örgütsel davranış olarak ele alınan işletme yönetimi tabanlı çalışmaların varlığı göze çarpmaktadır. Pazarlama ve iletişim yaklaşımı ise; reklam, marka ve iletişim bölümüne daha yakındır. Genellikle örgüt iletişimi ve örgütsel davranış yerine marka ve kurum stratejilerine odaklanılır. Bu yaklaşımla temel uygulamalar içsel iletişim ile marka hakkında çalışanları bilgilendirme, insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların eğitimi, oryantasyonu, kişi ve kurum uyumunun sağlandığı işe alım politikaları (recruitment), liderlik ve yönetici desteği gibi uygulamalar olarak ele alınmaktadır. Bu uygulamalar ile çalışanların markayı benimsemesi, markaya bağıllık göstermeleri beklenmektedir. Çünkü markaya bağlı çalışanın markayı destekleyici davranışlar sergileme olasılığı yüksek görülmektedir.

İçsel iletişim, çalışanların markaya duygusal bağıllık duymasında etkili olan uygulamalardan biridir (King ve Grace; Burman ve Zeplin, 2005; Punjaisri vd., 2009). İçsel iletişim; çalışanlar arasında gayri resmi yürütülebileceği gibi, kurumun resmi kanallarından yürütülen iletişimi ve yöneticilerle olan iletişimlerini de kapsamaktadır. İçsel iletişimle amaçlanan strateji, marka bilgisinin ve değerinin çalışanlara iletilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması olarak ifade edilebilir.

İçsel iletişim ile temelde çalışanlara işle ilgili, yani işlerini nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili teknik bilgiler verilmektedir. Bu sayede çalışanlar işlerini iyi yapmalarını sağlayacak teknik bilgilere sahip olmakta ve böylece çalışanların işe saygıları

ve bağılıkları artmaktadır. İşini iyi yapan ve işine bağlı çalışanların motivasyonları ve başarı seviyeleri de artmaktadır. Aynı şekilde çalışanlara markayla ilişkili bilgilerin iletilmesi çalışanların markaya duygusal bağılıklarını sağlamaktadır (King ve Grace, 2008, s. 370). Çalışanlara marka ile ilgili bilgilerin verilmesi olarak kastedilen ise; marka değerini ve başarılarını yansıtan bilgilerdir. Kurum içi yayınlar ve iletişim kanalları (kurum dergisi, kurumsal gazete, e-posta vb.) ile çalışanlara belirli sürede markanın vizyon ve misyonu, iş stratejileri, başarılarının yer aldığı ve marka değerini yansıtan bilgiler paylaşılmaktadır. Bu sayede çalışanların iş motivasyonları artmakta, marka ile özdeşleşmekte, marka başarısını kendi başarısı olarak görmekte ve markaya bağlılık geliştirebilmektedir.

Ayrıca çalışanlara verilen markayla ilgili bilgiler çalışanlar arasında da gayri resmi olarak iletmeye devam etmektedir. Hikâye anlatımı (storytelling) buna örnek olarak verilebilir. Markayla ilgili hikâyeleştirilmiş anlatılar çalışanların marka değerini bilmesinin yanı sıra markayı hissetmesine imkân sağlamaktadır. Marka vaadinin çalışanlar tarafından hissedilmesi ve paylaşılması kurum ve yöneticilerden gelen bilgilere göre inandırıcılığının daha fazla olduğu iletişim ortamı yaratabilmektedir (Chernatony vd., 2006).

Marka değerinin günlük işlerde çalışanlara iletilmesi (günlük bilgilendirmeler, grup toplantıları) de çalışanların marka bilgisine sahip olmasını ve benimsemesini sağlamaktadır. Bu tür içsel iletişim uygulamaları çalışanların marka rolünü de açıkça anlamasına ve işe motive olmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların içsel iletişimlerle sürekli bilgilendirilmesi markaya duygusal bağılıklarını artırmaktadır (Punjaisri vd., 2009; King, 2010). Çalışanlarla yürütülecek marka çalışmaları (brand workshop) da karşılıklı iletişim olanağı sağlamakta ve böylece marka tutarlılığı sağlanarak çalışanın marka vaadini anlamasını ve markaya bağlılık göstermesini mümkün kılan bir başka uygulamadır (De Chernatony ve Cottam, 2006).

Özetle içsel markalaşmada içsel iletişim; çalışanların işle, birbirleriyle ve yöneticilerle sürekli etkileşim halinde olmaları demektir. Bu etkileşim çalışanların marka bilgisini ve vaadini anlamasına ve benimsemesine olanak sağladığında çalışanlar markaya duygusal bağlılık geliştirmekte ve marka başarısı için çalışmaya istekli olmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile çalışanların markaya duygusal bağlılık göstermeleri arasında bir ilişki söz konusudur. De Chernatony vd., (2006), insan kaynakları uygulamalarının içsel markalaşma sürecinde çok büyük bir öneme sahip olduğundan bahsetmektedir. Çalışmada insan kaynakları uygulamaları çalışanların eğitimi ve işe alım politikaları olarak ele alınmıştır. İşe alım ya da iyileştirme (recruitment) marka değeriyle çalışan değerinin uyuşması anlamındadır. İşletmeler marka değeriyle uyumlu çalışanları işe almakta ya da bu değerleri uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Çalışanların marka değerini anlamalarında ve dışarıya marka vaadini yansıtma ve önemli bir etkiye sahip olan uygulamaların bir diğeri ise çalışan eğitimidir. Eğitim uygulamaları sayesinde çalışanlar; marka değerini anlar ve paylaşır (King ve Grace, 2008), kurumdaki rollerini açıkça anladıkları için işi nasıl yapacaklarını öğrenir (King ve Grace, 2008), tüketiciye ve dış paydaşlara nasıl davranacağı bilgisine sahip olur (De Chernatony ve Cottam, 2006) ve nasıl müşteri odaklı olacağını kavrar (King ve Grace, 2006). Bu sayede marka odaklı çalışanlar elde edilmektedir. Marka odaklı iş yapan çalışanlar marka vaadini benimsedikleri için işlerini iyi yaptıklarında ve marka başarı sağladığında motivasyon elde edecek böylelikle işe ve markaya bağlılıkları gelişecektir. Punjaisri vd (2009), eğitim programlarının çalışanların yeteneklerini geliştirdiğini ifade etmektedir. İş yapış yetenekleri gelişen çalışanların marka vaadini daha iyi yansıtacağı vurgulanır. Bu sayede eğitim programları sayesinde çalışanların markaya duygusal bağlılıkları oluşmaktadır. Ayrıca insan kaynakları ve pazarlama departmanı arasında uyum sağlanması da önemlidir. Bu sayede uyumlu ve tutarlı marka mesajı elde edilmektedir. Marka mesajının tutarlı olması çalışanlar arasında marka vaadini anlamayı ve paylaşmayı güçlendirecek ve böylece marka vaadi tutarlı bir şekilde tüketicilere iletilecektir (Punjaisri ve Wilson, 2007, s. 68). Ashraf vd., (2011), insan kaynakları uygulamalarının çalışanların içsel markalaşma süreçlerine ve kurum amaçlarına katılımını arttırdığını ortaya koymuştur. Katılım ise; duygusal bağlılığın bir göstergesi olarak ele alınmaktadır.

Liderlik ve yönetici desteği içsel markalaşma uygulamalarında çalışanların marka bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan bir diğeri olmaktadır. Güçlü ve rol model olma özelliğine sahip bir lider, çalışanların markaya inanmalarını ve marka başarısı için daha istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Bazı yazarlar (Burman ve Zeplin, 2005; Vallaster ve De Chernatony, 2005), liderlerin çalışan güçlendirilmesinde (empowerment) etkili olduğunu söylemektedir. Güçlü bir lider çalışanların işe ve markaya odaklı olmasına

yardımcı olmaktadır. Ayrıca yönetim desteği, yönetimin çalışanla iletişimi, ödüllendirme uygulamaları da çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Aurand vd., 2005). Bunun gibi birçok sebepten dolayı çoğu yazar güçlü bir liderlik ve yönetici desteğinin çalışanların markaya duygusal bağlılıklarını etkilediğini dile getirmiştir (Burman ve Zeplin, 2005; Vallaster ve De Chernatony, 2005; De Chernatony ve Cottam, 2006; King ve Grace, 2006).

Çalışanların markaya duygusal bağlılıklarının temelinde ise; markayla özdeşleşme yer almaktadır. Markayla özdeşleşen çalışanlar marka hakkındaki olumlu ve olumsuz her geribildirimini bireysel olarak algılamaktadır. Bunun dışında duygusal bağlılığı meydana getiren etmenler arasında katılım ve duygusal bağ kurma yer almaktadır.

2.7.1 Özdeşleşme (identification)

Özdeşleşme, gruba bağlılık duygusunu ve grubun kaderi ile iç içe geçmişlik algısını ifade etmektedir. Böylece çalışanlar, çalışmakta oldukları işletmeyi temsil ettiklerini bilmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992; 1995'den aktaran: Kahraman, 2011, s. 152). Özdeşleşme, çalışanın kendini grubun bir parçası olarak gördüğü, kurumun değerlerini benimsediği ve marka başarısını kendi başarısı olarak algıladığı zaman meydana gelmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 493). Markalar için çalışanlarının marka ile özdeşleşmesi oldukça önemlidir. Çünkü markayla özdeşleşme çalışanın markaya duyduğu gurur ve aitlik hissini ifade etmektedir. Markayla özdeşleşme aynı zamanda tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmesi için çalışanların yeteneklerini ve becerilerini arttırdığı için önemlidir. Markayla özdeşleşen, markayla gurur duyan ve aitlik hissi taşıyan çalışanların kendini geliştireceği ve marka vaadini yansıtmada daha başarılı olacağı düşünülmektedir. (Punjaisri vd., 2008, s. 416).

Burman ve Zeplin (2005, s. 285), özdeşleşmenin sosyal kimlik teorisine dayandığından bahsetmektedir. Sosyal kimlik, bir gruba ait olmanın üyelerde ve diğerlerinde ortaya çıkardığı farkındalık olarak ifade edilmektedir. Bu farkındalık çalışanların kuruma duygusal bağlılığını güçlendirdiği gibi kurumsal vatandaşlık davranışını da etkilemektedir.

2.7.2. Katılım (involvement)

Katılım, bireyin kurumu yüksek tatmin sağlayan seçkin bir yapı olarak algılaması şeklinde ifade edilir (Brown, 1969, s. 346). Bu şekilde çalışan kurumun değerlerine ve amaçlarına dâhil olmaktadır. Kurum değerlerine katılan çalışanlar kendini grubun bir

parçası olarak görmekte ve bu sebeple kurum için çalışmaya ya da kurumu temsil etmeye istekli olmaktadır.

Mayer ve Allen (1990), çalışanların işe ve marka amaçlarına dâhil olma isteğini duygusal bağlılığın bir unsuru olarak ele almaktadır. Katılma “başka insanlarla kurumum hakkında konuşmaktan zevk alırım” ifadesi ile örneklendirilir. Bu ifade ile çalışanların kurumu içerde ve dışarda temsil etme, kurum hakkındaki durumlara dâhil olma isteği kuruma duygusal bağlılığının ifadesi olarak nitelendirilmektedir.

2.7.3. Duygusal bağ (emotional attachment)

Çalışanların markayla özdeşleşme ve markaya dâhil olma istekleri ile birlikte markaya duygusal olarak bağlanmaları duygusal bağlılığı meydana getirmektedir. Duygusal bağlılık; markayı sevme, kurumda olmaktan mutlu olma, kurum için çalışmaya devam etme isteğine karşılık gelmektedir (Mayer ve Allen, 1990; King ve Grace, 2008).

İçsel markalaşmanın amacı, çalışanlarla marka değerlerini uyumlu hale getirme ve marka performansını arttırmaktır. Bunun oluşması için çalışanların marka vaadini benimsemesi ve iletmeye gönüllü olması gerekmektedir. İçsel markalaşma, çalışanlarla ilişkileri düzenleyerek markaya duygusal bağlılık kurmalarını sağlamaktadır.

2.8. İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmalar

İçsel markalaşma çalışmalarına bakıldığında birçok çalışmanın içsel markalaşmayı çalışan davranışları olarak ele aldığı görülmektedir. İçsel markalaşma, çalışanların kurumsal marka davranışı sergilemesi için yapılan uygulamalar olarak ele alınmakta akademik çalışmalar ise; içsel markalaşma uygulamaları ya da sonuçlarını ortaya koyan keşifsel araştırmalar ve bu araştırmalar sonucu çıkan ölçek ve modellerin başka sektörlerde uygulanması olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık çalışmaları daha çok örgütsel vatandaşlık konularını içeren işletme temelli çalışmalar olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel vatandaşlık, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetici bağlılığı kavramları göze çarpmaktadır. İçsel markalaşma çalışmaları ise; daha çok hizmet sektöründe yoğunlaşmakta, turizm, bankalar, kurumsal markalar en çok çalışma alanları olarak belirlenmektedir. İçsel markalaşma için öncül olan çalışmalar ise Punjaisri vd., 2007;2008;2009;2011, Burman ve Zeplin 2005;2008, King ve Grace, 2008; Vallaster ve De Chernatony 2005;2006, Aurand vd., 2005 olarak göze çarpmaktadır.

Anadolu Üniversitesi veri tabanı, Ulakbim, Ulusal Tez Merkezi ve Asos (Akademik Sosyal Bilimler Endeksi) veri tabanlarında Eylül 2016'ya kadar “Taşımacılık sektörü ve içsel markalaşma”, “kargo firması ve içsel markalaşma”, “içsel markalaşma ve bağlılık”, “içsel markalaşma ve duygusal bağlılık” anahtar kelimeleri ve İngilizce karşılığı ile tarama yapılarak elde edilen araştırmalar ve tezler aşağıda sıralanmıştır:

İçsel markalaşma ve bağlılık adına yapılan çalışmalar şunlardır:

- İçsel markalaşmanın marka bağlılığı ve özdeşleşmeye olan etkisini ortaya koyan temel çalışmaların başında; Punjaisri ve Wilson, 2007, “The role of internal branding in the delivery of employee brand promise”; Punjaisri vd., 2008, “Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships”; Punjaisri vd., 2009, “Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours”; Punjaisri ve Wilson, 2011, “Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors” adlı çalışmalar yer almaktadır. Çalışmaların temelinde içsel markalaşma süreci ortaya konulmaya çalışılmıştır. 2007 yılındaki çalışmada çalışanların marka vaadini yansıtmada içsel markalaşmanın rolü araştırılmıştır. Çalışmada nitel ve nicel yöntemler bir arada kullanılmış ve çalışma Thai'de hizmet veren otel çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışmada özellikle müşteriyle yüzyüze gelen çalışanların marka vaadini yansıtan davranışları geliştirmesinde insan kaynakları (eğitim, oryantasyon) uygulamalarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. 2008 yılındaki keşifsel çalışmada içsel markalaşma süreci ortaya konmuş ve içsel markalaşma eğitim, oryantasyon, grup toplantıları ve günlük bilgilendirmeler olarak ele alınmıştır. 2009 yılındaki deneysel çalışma ile içsel markalaşmanın markayla özdeşleşme, markaya bağlılık ve marka sadakatini etkilediği ortaya konmuştur. İçsel markalaşma sürecinin sonunda ise; marka performansının arttığı görülmüştür. 2011 yılındaki çalışma; müşteri ile yüz yüze gelen çalışanlar üzerinde yapılmış, içsel markalaşma sürecinin içsel markalaşma uygulamaları, sonuçlar ve etki eden diğer faktörler olarak çalıştığı tekrar kanıtlanmıştır. Sürece etki eden faktörler ise; demografik ve durumsal faktörler olarak ele alınmaktadır.
- İçsel markalaşma ve marka bağlılığına temel olan bir başka çalışma ise; Burman ve Zeplin, 2005, “Building brand commitment: A behavioural approach to internal

brand management” adlı çalışmadır. Çalışmada marka uzmanları ve yöneticileri ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve içsel markalaşma süreci ortaya konulmuştur. Çalışmanın temeli kimlik temelli marka yönetimine dayandırılmıştır. Çalışmada içsel markalaşmanın iki davranışsal yapı elde edilmesi üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. İçsel markalaşma; insan kaynakları, liderlik ve içsel iletişim olarak ele alınmış bu uygulamaların önce duygusal olarak markaya bağlılığı etkilediği ve bunun da kurumsal vatandaşlığı meydana getirdiği ortaya konmuştur. Bağlılık ve davranışın oluşmasında ise kültür ve yapı uyumu, çalışan bilgisi gibi kavramların marka kimliğiyle uyumlu hale getirilmesi de süreci etkilediği gözlemlenmiştir.

- Burman ve König, 2011, “Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers ?” adlı çağrı merkezleri üzerine yaptıkları nicel çalışmada içsel markalaşmanın çalışanların marka bağlılığı geliştirmesine etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonucuna göre, marka bağlılığında en çok içsel iletişim uygulamalarının etkisi görülmüştür.
- Gull ve Ashraf, 2012, “Impact of internal branding on service employee’s quality commitment – study on i.t. solution sector of Pakistan” adlı çalışmada içsel markalaşmanın çalışanların kalite bağlılığına etkisi ortaya konmuştur. Kalite bağlılık, çalışanların markayla ve kurum amaçlarıyla özdeşleşmesi (identification) olarak ele alınmıştır. İçsel markalaşma Punjaisri ve Wilson’un eğitim, oryantasyon, grup toplantıları ve bilgilendirme olmak üzere belirlediği dört basamak olarak; bağlılık ise, davranışsal, duygusal ve bilişsel bağlılık olarak ele alınmıştır. İçsel markalaşma ve bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunurken; demografik faktörlerin içsel markalaşma ve bağlılık üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır.
- King ve Grace, 2008, “Internal branding: Exploring the employee’s perspective” adlı keşifsel çalışmalarında içsel markalaşmaya çalışanlar perspektifinden bakmışlardır. Hizmet sektöründeki çalışanlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak çalışanların markaya duygusal bağlılıklarındaki iç görüler elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanlar marka ve iş rolü hakkında açık bir şekilde bilgilendirildiği ve bunu benimsedikleri takdirde önce işe bağlılık daha sonra markaya duygusal bağlılık gelişmektedir.

- O'Callaghan, 2009, "Internal Branding and Brand Commitment: a Quantitative Investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network" adlı çalışma perakende sektöründe yapılan nicel bir araştırmadır. Algılanan içsel markalaşma ile markaya olan bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlara göre perakende sektöründe bir kurumsal marka yaratmada içsel markalaşmanın önemi vurgulanmıştır. Ayrıca içsel markalaşmada algılanan vizyon, değer ve marka iletişimin marka bağlılığıyla güçlü bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.
- Teglav vd., 2016, "Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship" adlı çalışmalarında içsel markalaşmanın marka bağlılığını ve marka bağlılığında kurumsal vatandaşlığı etkileyen birçok çalışma olmasına rağmen bağlılığı etkileyen unsurların çok açık olmadığından yola çıkılmıştır. Turizm sektöründe yapılan bu çalışmada marka odaklı liderliğin çalışanların markaya duygusal bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır. İçsel markalaşma süreci, çalışanın marka bilgisi, kişi ve marka uyumu ve psikolojik uyumu olarak ele alınmış ve bu unsurların liderlik ve marka bağlılığı arasındaki etkileşimde önemli rol üstlendiği ortaya konulmuştur.
- Yang, Wan ve Wu, 2015, "Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality" adlı çalışma uluslararası otellerin içsel markalaşma uygulamalarını keşfetmek ve içsel markalaşmanın markaya olan bağlılık ve marka destekli davranışlar üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre; içsel markalaşmanın bağlılık ve davranışa etkisi olduğu ortaya konmuş ve içsel markalaşma için marka eğitimi ve bilgisinin verilmesi tavsiye edilmiştir.
- Almgren, Ek ve Göransson, 2012, "The Relationship Between Internal Branding and Affective Commitment" adlı perakende sektöründe yapılan nicel çalışmalarında içsel markalaşmanın duygusal bağlılık ile olan ilişkisi araştırılmıştır. İçsel markalaşma içsel iletişim, eğitim, işe alım ve liderlik olarak ele alınmış ve araştırma sonuçlarında eğitim, işe alım ve liderliğin duygusal bağlılığı etkilediği ortaya konulurken; içsel iletişimin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.

Türkçe yayınlanan içsel markalaşma çalışmaları ise şunlardır:

- Kahraman, 2011, “Marka vaadinin çalışanlara iletilmesi: İçsel markalaşma” adlı tez çalışmasında Vestel ve Arkas holding yöneticileri ile derinlemesine görüşme yapıp içsel markalaşma çalışmalarını, içsel markalaşmanın kurumlar için önemini ve zorluklarını ortaya koymuştur. Çalışmanın sonucuna göre iki kurumun da içsel markalaşmadan haberdar olduğu ve uyguladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ancak içsel markalaşma, daha çok işe alım ve yeni işe başlayan çalışanların oryantasyon sürecinde görülmektedir. Ayrıca içsel markalaşmanın daha çok kurum kültürü olarak görüldüğü ve markaya daha az önem verildiği sonucu elde edilmiştir. Taşımacılık sektörüne yönelik bir çalışma olarak sadece Karaman’ın tezi bulunmuştur.
- Kahraman ve Ay, 2015, “İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı”, adlı çalışma Kahraman’ın 2011 yılındaki tez çalışmasının özeti olarak sunulmuş Arkas holding yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucunda içsel markalaşmanın öneminin bilindiği ve uygulandığı sonucu elde edilmiştir.
- Ay, Kartal ve Çevikoğlu, 2007, “Pazarlama ve insan kaynakları departmanları arasında işbirliği gerektiren bir yaklaşım: İçsel markalaşma” adlı bildiri çalışmalarında içsel markalaşmanın pazarlama ve insan kaynakları departmanları ile beraber yürütülmesi gerektiği ve markalaşma için önemli bir alan olduğunu ortaya koymuşlardır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma yöntemi, araştırma evreni ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi sürecinde kullanılan yöntemler, ölçekler ve uygulanan analizler ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada niceliksel araştırma yöntemlerinden betimleyici araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel/Tanımlayıcı araştırma, “bir durumun, koşulun, insanın, ilişkinin, örgütlü faaliyetin, iletişim sürecinin, uygulanan politikanın ne olduğunu tasvir, tarif ve açıklığa kavuşturma” olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2007, s. 138).

Betimsel modelde var olan durum olduğu gibi ortaya konularak araştırılan olguların betimlemesi yapılmaktadır. Ele alınan sorun hangi değişken açısından irdeleniyorsa buna dönük tanımlayıcı veriler toplanır. Özellikle belirli bir konudaki kişisel tercihlerin ortaya konması amaçlandığı zaman betimleyici model kullanılmaktadır (Şimşek, 2013, s. 88).

Bu araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir kurum çalışanlarının içsel markalaşma algıları ve markaya duydukları duygusal bağlılık tutumları arasındaki ilişkiyi betimsel olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır.

İçsel markalaşma, kurumun amaçlarıyla çalışanların algıladığı amaçların uyumu olarak görülmektedir (Matanda ve Ndubisi, 2013, s. 1033-1035). Bu anlamda çalışanların içsel markalaşma ve duygusal bağlılık tutumları arasında var olan ilişkisi durumu Türkiye’de faaliyet gösteren bir kargo firması çalışanları örneği ile gösterilmeye çalışılmıştır. Türkiye’de içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini nicel bir çalışma ile ortaya koyan pek fazla araştırmaya rastlanmamış olması çalışmanın bu modele yönelmesinin ana nedenidir. Var olan durumun betimlenmesi daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterici niteliğinde olacağından gerekli görülmüştür.

3.2 Evren ve Örneklem

Çalışmanın analiz birimi Türkiye’de faaliyet gösteren bir kargo firması çalışanları oluşturmaktadır. Daha çok hizmet sektöründe ele alınan içsel markalaşma konusu çalışanlar perspektifinden incelendiğinde yapılan çalışmaların turizm sektörü, perakende sektörü, havayolu şirketleri, bankalar v.b. olarak belirlendiği görülmüştür. Farklı bir bakış açısı olması nedeniyle çalışmanın taşımacılık sektöründe hizmet veren bir kargo firmasında yapılmasına karar verilmiştir. Taşımacılık (kargo) sektörü hizmet sağlayan

alanlardan biri olarak hem çalışanlarına hem müşterilerine karşı değer yaratma çabası içinde olmaktadır. Kargo firmalarının zamanında teslim, güler yüz, sorunsuz bir ulaştırma gibi vaatleri firmanın iş yapış şekilleri ve marka değerini yansıtabilmesiyle gerçekleştirilebilir. Diğer hizmet sektörlerinde olduğu gibi bu sektörde de marka vaadini iletmede çalışanlara önemli bir pay düşmektedir.

Seçilen kargo firması Türkiye’de hizmet veren sektörde önemli bir yere sahip olan bir kurumdur. Kurum hakkındaki bilgiler basın haberlerinden, web sitesinden ve kurumla yapılan görüşmelerden elde edilmiştir. Kurum kendi sektöründe 8000’den fazla çalışana sahip, yurt içi ve yurt dışı taşımacılık hizmeti veren, müşteri memnuniyeti felsefesini benimsemiş ve bu anlamda teknolojik yatırımlar, insan kaynakları yönetimi, kaliteli hizmet ve deneyim sunmayı benimseyen bir kurum olduğu görülmüştür. İçsel markalaşma yapısında da özellikle hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması ve kaliteli hizmet algısı yaratmada çalışanların etkisi büyüktür. Sektörde öncü firmalardan biri olması, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmeti amaç olarak belirlemiş ve bu nedenle insan kaynaklarına önem verdiğini belirtilen bir kurum olması nedenleriyle araştırma sahası olarak belirlenmiştir. Kurumla yapılan görüşmelerde araştırma için izin alınmış fakat kurum isminin çalışmada yer almaması istenmiştir. Bu nedenle kurumun ismi araştırmada paylaşılmamıştır.

Araştırmanın çalışma evreni İzmir bölgesi olarak belirlenmiştir. Üç büyük bölge müdürlüklerinden biri olması, çalışan sayısının fazla olması ve ulaşılabilir olması nedeniyle İzmir bölgesinin çalışma evreni olarak ele alınmasına karar verilmiştir. Belirlenen çalışma evreni doğrultusunda yaklaşık 500 çalışanın bulunduğu İzmir bölgesinde örneklem seçilmemiş tüm çalışanlara ulaşma yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda operasyon müdürlüğünün verdiği listeden 3-24 Ekim 2016 tarihleri arasında tüm çalışanlara e-posta atılmıştır. E-posta ile yanıt alma olasılığı düşük olduğundan (Erdoğan, 2007, s. 181) tüm çalışanlara e-posta atma yoluna gidilmiştir. İlk hafta 82 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bu nedenler ikinci hafta hatırlatma amaçlı e-posta atılmıştır. İkinci hafta toplam cevap sayısı 150 kişi olmuştur. Üçüncü hafta hatırlatma e-postalarına dönen kişiler ile toplam sayı 158 kişi olmuştur. Dördüncü hafta geri dönüş sağlanamadığından sayı burada sonlandırılmıştır. 158 kişiden elde edilen sonuçların 150 tanesi kullanılabilir olarak ele alınmış ve analizlere katılmıştır. Çalışma kapsamında

araştırmaya katılan çalışanların departman ve iş tanımlarına göre sayıları aşağıda (Tablo 3.1’de sunulmaktadır) belirtilmiştir.

Tablo 3.1. *Araştırmaya Katılan Çalışanların Departman ve İş Tanımlarına Göre Dağılımı*

Departman	İş Tanımı/Pozisyon					Toplam
	Şube müdürlüğü	Yönetici (Müdür/M. Yrd.)	Müşteri hizmetleri sorumlusu/yönetmeni	Kurye(saha elemanı/takım lideri)	Sürücü	
Kişi sayıları	26	18	22	3	-----	69
Aktarma ve Operasyon merkezi	Yönetici (Müdür/M. Yrd.)	Tekniker	Kurye (Saha operasyon elemanı/sorumlusu)	Sürücü	Diğer (filo/takım elemanı vb.)	51
Kişi sayıları	7	5	11	14	14	
Bölge müdürlüğü	Yönetici (Müdür/M. Yrd.)	İnsan kaynakları ve müşteri hizmetleri elemanı	Satış ve pazarlama (saha satış yönetmeni/elemanı)	Bilgi işlem elemanı	Diğer	30
Kişi sayıları	4	5	8	3	10	
Toplam	37	28	41	20	24	150

3.3 Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Verilerin toplanma süreci araştırmaya katılacak kişilerin yanıtlayacağı ölçeklerin belirlenmesi, uzman paneli, pilot çalışma ve ana çalışmanın uygulanması aşamalarını kapsamaktadır. Araştırma sürecinde toplanan veriler SPSS 20.0 paket programı kullanılarak “Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA”, Bağımsız İki Örneklem T-Testi” ve “Korelasyon Analizi uygulanmıştır.

3.3.1. Ölçeğin belirlenmesi

Konuya ilişkin literatürün incelenmesi sonucunda, içsel markalaşma için kullanılan tek bir ölçeğin bulunmadığı göze çarpmıştır. Araştırmacılar genelde araştırma evrenine uygun ölçeği var olan diğer ölçekleri kullanılarak kendi uyarlamış ya da uygun ölçeklerden birini seçmiştir. Bu doğrultuda bu araştırma için Almgren, Ek ve Göransson’un (2012) literatürden oluşturdukları içsel markalaşma ve duygusal bağlılık

ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin seçilmesindeki ana neden ölçeklerin genel olarak araştırma evrenine göre nitel araştırma sonrası belirlenmesidir. Bu anlamda bu araştırma evrenine uygun bir ölçek bulunmadığından içsel markalaşma uygulamalarını genel anlamda ifade eden bu ölçeğin daha uygun olduğu kararlaştırılmıştır. Özel sektörde çok uzun ve kapsamlı ölçeklerin yapılmasının zorluğuda göz önünde bulundurulduğunda araştırma kapsamını karşılayan bu ölçeğin kullanılması uygun bulunmuştur. Ölçek, araştırma birimine uygun olarak yeniden uyarlanmıştır. Bu aşamada ölçek üniversitelerin İngilizce bölümünden ve tercümanlık bölümünden mezun olan iki ayrı kişi tarafından önce Türkçe'ye daha sonra tekrar İngilizce'ye çevrilerek uygunluğu tespit edilmiştir. Ölçek Ek'de verilmektedir.

3.3.2. Uzman paneli

Türkçeye çevrilip araştırma birimine uygun olarak uyarlanan ölçek için İletişim Fakültesinde görev yapan üç uzman öğretim üyesinin görüşleri alınmıştır ve ölçeğin anlaşılabilirliği ve araştırmaya uygunluğuna karar verilmiştir.

3.3.3. Pilot çalışma

Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmek için 61 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Yapılan pilot çalışma sonrasında ölçeğin son hali geliştirilmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ve ölçeğin son halinin gelişim süreci aşağıda anlatılmıştır.

3.3.3.1. Geçerlilik

Ölçeğin yapısal geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirebilen çok değişkenli bir analiz tekniğidir (İslamoğlu, 2011, s. 238). Yapılan faktör analizi sonucunda (varimax) orjinalinde dört faktörde toplanan ölçek üç faktörde toplanmıştır. Dördüncü bir faktör olarak verilen “brand oriented recruitment” (marka odaklı işe alma) “kurumda ilk işe başladığımda kurum değerleriyle benim değerlerim tam olarak örtüştü” ifadesi faktör skoru düşük çıktığı için analizden çıkarılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Bu ifade literatürde (Burman ve Zeplin, 2005) kişi-kurum uyumu ifadesi olarak ele alınmıştır. Kişi-kurum uyumu ise kurum kültürüne bağlı insan kaynakları yönetiminin marka odaklı işe alma politikaları ile sağlandığı söylenmektedir. Bu ifade faktör analizinde insan kaynakları faktörüne de yakın çıkmadığından ve başka şekilde ifade edilemeyeceği düşünüldüğünden analizden çıkarılması uygun görülmüştür. İkinci

faktör analizi sonuçlarında ise lider faktörü içinde yer alan ‘kurumda müşteri ile ilişkilerimde kendi insiyatifimi kullanmama izin verilir’ ifadesinin liderlik yerine iş yapış şekli olarak algılandığı görülmüştür. Çünkü ifade de lider ya da yönetici kelimelerine yer verilmemektedir. Bu ifadenin daha çok kurum kültürünü ölçtüğü düşünüldüğünden analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Aynı şekilde içsel iletişim faktöründe yer alan “marka değeri yaptığım günlük işlere yansır” ifadesinin faktör skoru olarak herhangi bir faktörde toplanmadığı tüm faktörlere eşit dağıldığı görüşmüştür. Literatürde (Punjaisri ve Wilson, 2011) marka değerinin günlük aktivitelere dönüştürülmesi olarak ele alınan bu ifade kültürel farklılıklardan dolayı kurumun içsel iletişim aktivitesi olarak algılanmadığı ve daha çok davranışsal bir sonuç olarak algılandığı görülmüştür. Bu nedenle ifadenin daha açık bir şekilde güncellenmesi yapılamadığında analizden çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu ifadelerin çıkarılmasından sonra tekrarlanan faktör analizinde Lider olarak ele alınan “yöneticimin/yönetimin istediği şekilde davrandığım zaman ödüllendirilirim” ifadesi insan kaynakları olarak ele alınan ve eğitim-oryantasyon olarak belirtilen faktörde çıkmıştır. Literatüre bakıldığı zaman ödüllendirme insan kaynakları uygulamalarında da ele alınmaktadır. Liderin ödüllendirici tavrı yanında insan kaynakları politikası olarak kurumun ödüllendirme işlevi olarakda görülmektedir. Bu şekilde algılanan ödüllendirme ifadesi insan kaynakları faktörü olarak ele alınmıştır. Sonuç olarak ölçek içsel iletişim, insan kaynakları ve lider olarak üç faktöre ve on ifadeye indirilmiştir. Aşağıdaki tabloda ise faktör analizinin sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 3.2. Pilot Çalışma Faktör Analizi Kmo Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	329,651
	df	45
	Sig.	.000*

*P<0,05 düzeyinde anlamlıdır

KMO değeri .802 olarak belirlenmiştir. Bu değer 0.60'dan büyük olması yeterli sayılmaktadır (İslamoğlu, 2011, s. 244). Bartlett testinin sonucu ise .000<.05 olarak anlamlıdır. Bu durumda katılımcı sayısının yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Related component matrix tablosuna bakıldığında üç faktörde toplanan ölçeğin faktör skorları görülmektedir. Faktör yükleri fazla olan item'lar bir faktörde ele alınmıştır. Üç

faktörün toplamı varyansın % 72,73'ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara bakılarak ölçeğin geçerli olduğu kararına varılmıştır.

Yukarıdaki faktör analizi sonuçlarına göre ölçek ifadeleri 10'a indirilerek aşağıdaki şekilde (tablo 3.3) faktörleştirilmiştir:

Tablo 3.3. Faktör Analizi Sonucunda Oluşan İfadeler

Faktör Sayıları	İfadeler	Faktör yükleri	Alfa Katsayısı
	İşsel İletişim		
1	Çalıştığım kurum bana ve çalışma arkadaşlarıma kurum markasıyla ilgili resmi materyaller iletir (broşür, kitapçık, kurum dergisi, e-posta vb.)	,680	,762
	Çalıştığım kurum, marka değeri hakkında beni bilgilendirir (Gurup toplantıları/Brifingler/Yüz yüze bilgilendirme vb.)	,816	
	Çalıştığım kurum, kurum içindeki yerim/rolüm hakkında beni bilgilendirir	,733	
	İnsan Kaynakları		
2	Çalıştığım kurumda işimi nasıl yerine getirmem gerektiği konusunda eğitimler/yönlendirmeler aldım/alırım	,611	,841
	Çalıştığım kurumda, müşterilere nasıl davranmam gerektiğiyle ilgili eğitimler/yönlendirmeler aldım/alırım	,880	
	Çalıştığım kurumda nasıl müşteri odaklı olmam gerektiği konusunda eğitimler/yönlendirmeler aldım/alırım	,859	
	Çalıştığım kurumda yönetimin istediği şekilde davrandığım zaman takdir edilirim/ödüllendirilirim	,605	
	Liderlik		
3	Bu kurumda yöneticim/yöneticilerim gün içindeki çalışmalarda benimle ve çalışma arkadaşlarımla yan yana çalışır	,853	,821
	Bu kurumda yöneticim/yöneticilerim günlük işlerimde benim için birer rol modelidir	,853	
	Çalışmalarımdaya/günlük işlerimde kendi kararlarımı almam konusunda yöneticim/yöneticilerim tarafından teşvik edilirim/cesaretlendirilirim	,646	
Toplam varyans			72,733

3.3.3.2. Güvenirlilik

Bir olaya ilişkin değişkenleri ölçmek amacıyla, örnekleme sorulan soruların birbiriyle tutarlılığını ve olayı açıklamadaki yeterliliğini ortaya koyabilmek için yapılacak güvenirlilik analizlerinden en çok kullanılanlardan biri Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu katsayı 0-1 arasında değişir. 1'e yaklaştıkça güvenirliliğin yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır (İslamoğlı, 2011, s. 134). Alfa katsayısı olarak da bilinen bu yöntemde kabul edilebilir güvenilir değerin 0.70 ile 1 arasında olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2010).

Tablo 3.4. Pilot Çalışma Güvenirlilik Oranı

Değişkenler	Chronbach's Alpha	İfade sayısı
Duygusal bağlılık	,914	8
İçsel iletişim	,762	3
İnsan kaynakları	,841	4
Liderlik	,821	3

n 61

Bu doğrultuda 61 kişi ile yapılan pilot çalışmada ölçeğin güvenirliliğini belirlemek için chronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre (tablo 3.4'te sunulmaktadır) duygusal bağlılık ölçeği için cronbach alfa kat sayısı 0.91 çıkmıştır. İçsel markalaşma ölçeği için ise içsel iletişimin chronbach alfa kat sayısı 0.76, insan kaynakları için 0.84, liderlik için ise 0.82 olarak belirlenmiştir. Hesaplanan chronbach alfa kat sayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak katılımcıların demografik ve durumsal faktörlerini içeren cinsiyet, yaş, eğitim, maaş, çalışma süreleri ve iş tanımlarını gösteren frekans analizi tablolarına yer verilmiştir. Daha sonra çalışanların içsel markalaşmaya yönelik algılarında demografik ve durumsal faktörlere göre bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak için yapılan bağımsız örneklem t-test ve ANOVA analizi sonuçları tablolar halinde yer almıştır. Son olarak ise içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisini açıklayan korelasyon analizi sonuçları tablolar halinde sunulmuştur.

2.3. Demografik ve durumsal özellikleri belirlemeye yönelik frekans analizi

Cinsiyet faktörünün dağılımını belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Frekans analizi sonucuna göre 60 kadın 90 erkek olmak üzere toplan 150 kişi araştırmaya katılmıştır.

Tablo 4.1. *Cinsiyet Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları*

Cinsiyet	f	%	%gec	%yig
Kadın	60	40.0	40.0	40.0
Erkek	90	60.0	60.0	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Cinsiyet dağılımına bakıldığında erkek çalışan sayısının kadın çalışana göre daha fazla olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 40'ını kadın çalışanlar oluştururken % 60'ını erkek çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. *Yaş Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları*

Yaş	f	%	%gec	%yig
22-29	54	36.0	36.0	36.0
30-37	59	39.3	39.3	75.3
38 ve üstü	37	24.7	24.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Yaş değişkeninin dağılımını görmek için yapılan frekans analizi sonuçlarına göre (tablo 4.2) 22-29 yaş aralığında 54, 30-37 yaş aralığında 59, 38 ve üstü yaş aralığında ise 37 kişi bulunmaktadır. En fazla yaş aralığına sahip grup % 39.3 ile 30-37 yaş aralığına sahipken 38 ve üstü yaş aralığı % 24.7 ile en az yüzdeliğe sahip grup olmaktadır.

Tablo 4.3. Eğitim Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim	f	%	%gec	%yig
İlköğretim	28	18.7	18.7	18.7
Lise	54	36.0	36.0	54.7
Üniversite	68	45.3	45.3	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Eğitim değişkeninin dağılımını gösteren frekans analizi sonuçlarına göre (tablo 4.3) en yüksek oran % 45.3 ile üniversite mezunları olurken % 18.7 ile ilkokul mezunları en düşük orandadır. Araştırmaya katılanların % 36'sını ise lise mezunları oluşturmaktadır.

Tablo 4.4. Maaş Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Maaş (TL)	f	%	%gec	%yig
1000-1500	93	62.0	62.0	62.0
1501-2000	43	28.7	28.7	90.7
2001 ve üstü	14	9.3	9.3	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Maaş değişkenine göre yapılan frekans analizi sonularına bakıldığında (tablo 4.4) ise çalışanların % 62 gibi büyük bir oranının 1000-1500 TL maaş aralığında çalıştığı sonucuna varılmıştır. 15001-2000 TL aralığı maaş alanların oranı % 28.7 iken 2001 TL ve üstü maaş alan çalışanlar % 9.3 olarak en az orana sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.5. Çalışma Süresi Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

Çalışma süresi	f	%	%gec	%yig
1 yıldan az	33	22.0	22.0	22.0
1-3 yıl	34	22.7	22.7	44.7
4-6 yıl	40	26.7	26.7	71.3
7 yıl ve üstü	43	28.7	28.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Çalışma süresi değişkeninin dağılımına bakıldığında ise (tablo 4.5) birbirine yakın sonuçlar olduğu görülmektedir. Bir yıldan az çalışanlar % 22 oranında en düşük yüzdeliğe sahipken bu aralıkta 33 kişi bulunmaktadır. 1-3 yıl arası çalışan 34 kişi % 22.7 oranıyla ikinci çoğunluğa sahip grubu oluşturmuştur. 4-6 yıl süreyle çalışanlar % 26.7'lik bir orana sahiptir ve bu grupta 40 kişi bulunmaktadır. Yedi yıl ve üzeri çalışanlar ise % 28.7 oranıyla 43 kişiden oluşmakta ve en yüksek orana sahip grubu oluşturmaktadır.

Tablo 4.6. İş Tanımı Değişkenine Yönelik Frekans Analizi Sonuçları

İş Tanımı	f	%	%gec	%yig
Müşteriyle karşılaşan	83	55.3	55.3	55.3
Müşteriyle karşılaşmayan	67	47.7	47.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Çalışanların iş tanımlarına yönelik verdikleri cevaplar ile müşteri ile yüz yüze gelen çalışanlar ve müşteriyle yüz yüze gelmeyen çalışanlar belirlenmiştir. Tablo 4.6'da sunulan frekans analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılanların % 55.3'ü müşteri ile karşılaşırken % 47.7'si müşteri ile karşılaşmayan çalışanlar olarak belirlenmiştir.

2.4. Çalışanların içsel markalaşma uygulamalarına yönelik algılarının demografik ve durumsal değişkenlere göre analizi

İçsel markalaşma uygulamalarına yönelik algının cinsiyet, yaş, eğitim, maaş ve çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-test ve tek yönlü varyans analizi-ANOVA- uygulanmıştır. İçsel markalaşmayı oluşturan faktörlerin her biri için ayrı yapılan analiz sonucuna göre içsel

iletişim, insan kaynakları ve liderlik faktörlerine göre belirlenen değişkenler açısından farklılaşma olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 4.7. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-Test Sonuçları*

	Grup	N	M	Ss.	t	sd	p
İçsel iletişim	Kadın	60	3.9833	.83118	3.979	148	.000*
	Erkek	90	3.3889	.98586			
İnsan kaynakları	Kadın	60	3.8208	.91143	1.916	148	.057
	Erkek	90	3.5139	.98896			
Lider	Kadın	60	3.8056	.90050	1.063	148	.290
	Erkek	90	3.6259	1.08310			

*P<.05 düzeyinde anlamlıdır

İçsel markalaşma faktörlerine yönelik algının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 4.7’de gösterilen sonuçlara göre kadın ve erkeklerin içsel iletişim uygulamalarına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık bulunurken (.000<0.05), insan kaynakları ve liderlik faktörlerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>.05). İki grubun ortalamalarına bakıldığında ise erkek çalışanların (M=98586) kadın çalışanlara göre (M=83118) içsel iletişime yönelik algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 4.8. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları*

	Yaş Grup	N	M	Ss.	F	p
İçsel iletişim	22-29	54	3.5679	1.05733	.373	.689
	30-37	59	3.7119	.85871		
	38 ve üzeri	37	3.5766	1.01728		
İnsan kaynakları	22-29	54	3.6991	1.01566	1.698	.187
	30-37	59	3.7373	.90070		
	38 ve üzeri	37	3.3851	.98000		
Lider	22-29	54	3.5432	1.052669	1.394	.251
	30-37	59	3.8588	.94525		
	38 ve üzeri	37	3.6667	1.05406		

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

İçsel markalaşma faktörlerine yönelik algının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından ANOVA testinin sonuçları yorumlanmıştır. Tablo 4.8’de sunulan sonuçlara göre içsel markalaşma faktörlerine yönelik algının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. İçsel iletişim (.689>.05), insan kaynakları (.187>.05), lider (.251>.05) faktörleri yaş gruplarından herhangi birinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

Tablo 4.9. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları*

	Eğitim Grup	N	M	Ss.	F	p	Tukey
İçsel iletişim	İlkokul	28	2.9762	.90235	8.554	.000*	İlköğretim/lise
	Lise	54	3.7593	.92805			.001 p<.05
	Üniversite	68	3.7892	.92846			İlköğretim/üni. .000 p<.05
İnsan kaynakları	İlkokul	28	3.1875	1.02430	4.134	.018*	İlköğretim/lise
	Lise	54	3.8102	.93281			.015 p<.05
	Üniversite	68	3.6838	.92702			
Lider	İlkokul	28	3.2976	1.25819	3.018	.052	
	Lise	54	3.8642	.97885			
	Üniversite	68	3.7304	.89639			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

İçsel markalaşmayı oluşturan faktörlerin eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından ANOVA testinin sonuçları yorumlanmıştır. Tablo 4.9’da içsel markalaşma faktörlerine yönelik algının eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren terk yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları sunulmaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların içsel markalaşma faktörlerinden içsel iletişim (.000<.05) ve insan kaynakları (.018<.05) uygulamalarına yönelik algılarında eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken lider (.052>.05) algısında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

İçsel iletişim ve insan kaynaklarında bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, ilköğretim ve

lise (.001<.05) ile ilköğretim ve üniversite (.000<.05) grupları arasında içsel iletişime yönelik algılarında anlamlı bir farklılık bulunurken lise ve üniversite grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik algıda ise ilköğretim ve lise (.015<.05) grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ilköğretim ve üniversite ile lise ve üniversite grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Grup ortalamalarına bakıldığında ilköğretim (M=2.9762) mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla (M=3.7593) içsel iletişime yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Aynı şekilde ilköğretim ve üniversite mezunu çalışanların (M=3.7892) arasındaki farka bakıldığında yine ilköğretim mezunu çalışanların içsel iletişim algılarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynaklarına yönelik algı ise ilköğretim ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık yaratmıştır (.000<.05). Grup ortalamalarına bakıldığında ilköğretim mezunlarının (M=3.1875) lise mezunlarına göre (M=3.8102) insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.10. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Maaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları*

	Maaş Grup	N	M	Ss.	F	p	Tukey
İçsel iletişim	1000-1500*	93	3.4767	.94970	4.270	.016*	1000-1500/2001 ve üzeri
	1501-2000	43	3.7597	1.02695			
	2001 ve üzeri*	14	4.2134	.62165			
İnsan kaynakları	1000-1500	93	3.6102	.97903	1.354	.261	
	1501-2000	43	3.5640	.98816			
	2001 ve üzeri	14	4.0357	.77122			
Lider	1000-1500*	93	3.5806	1.06990	3.527	.032*	1000-1500/2001 ve üzeri
	1501-2000	43	3.7442	.91095			
	2001 ve üzeri	14	4.3333	.69183			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

İçsel markalaşma faktörlerine yönelik algının maaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını görmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından tablo 4.10'daki ANOVA sonuçları yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, içsel iletişim (.016<.05) ve lidere yönelik algıda (.032<.05) maaş değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık bulunurken insan

kaynaklarına yönelik algıda maaş değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (.261>.05).

İçsel iletişim ve lider algılarında bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, içsel iletişimde 1000-1500 ve 2001 ve üzeri TL maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken (.020<.05). 1000-1500 ve 1501-2000 ile 1501-2000 ve 2001 ve üzeri maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Lidere yönelik algıda ise yine 1000-1500 ve 2001 ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken (.025<.05) diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Grup ortalamalarına bakıldığında daha yüksek maaş alanların (M=4.2134) daha düşük maaş alanlara oranla (M=3.4767) içsel iletişim algılarının daha fazla olduğu söylenebilir. Yine grup ortalamalarına bakıldığında daha fazla maaş alan çalışanların (M=4.333) daha az maaş alan çalışanlara oranla (M=3.5806) lidere yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları*

	Çalışma Süresi	N	M	Ss.	F	p
İçsel iletişim	1 yıldan az	33	3.6263	1.00263	.192	.902
	1-3 yıl	34	3.5490	1.00799		
	4-6 yıl	40	3.7167	.87884		
	7 yıl ve üzeri	43	3.6047	1.01901		
İnsan kaynakları	1 yıldan az	33	3.9318	.85985	1.355	.259
	1-3 yıl	34	3.5809	1.03302		
	4-6 yıl	40	3.5688	1.02217		
	7 yıl ve üzeri	43	3.5174	.92646		
Lider	1 yıldan az	33	3.8182	1.01068	.502	.695
	1-3 yıl	34	3.5294	1.15504		
	4-6 yıl	40	3.7000	1.00085		
	7 yıl ve üzeri	43	3.7364	.92741		

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.11’de ise içsel markalaşma uygulamalarına yönelik algının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ait tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonuçları sunulmaktadır. Varyans homojenliği sağlandığından anova sonuçları yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre içsel iletişim (.902>.05), insan kaynakları (.259>.05) ve lidere yönelik algıda (.695>.05) çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 4.12. *İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının İş Tanımı (müşteriyle yüzyüze gelen-gelmeyen çalışan) Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-test Analizi Sonuçları*

	Grup	N	M	Ss.	t	sd	p
İçsel iletişim	Müşteriyle karşılaşan	83	3.7550	.95719	1.819	148	.071
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.4677	.96759			
İnsan kaynakları	Müşteriyle karşılaşan	83	4.1657	.61644	7.105	148	.000*
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.2201	.93796			
Lider	Müşteriyle karşılaşan	83	3.7269	1.00290	.390	148	.631
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.6617	1.03555			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanların içsel markalaşma uygulamalarına yönelik algılarında müşteriyle karşı karşıya gelen çalışanlar ve müşteriyle karşı karşıya gelmeyen çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-test analizi uygulanmıştır. Müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların içsel iletişim, insan kaynakları ve lidere yönelik uygulamalarda farklı algılara sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4.12’de gösterilen sonuçlara göre müşteriyle karşılaşan ve karşılaşmayan çalışanların içsel iletişim uygulamalarına (.071<0.05) ve lidere yönelik algılarında (.631>.05) anlamlı bir farklılık bulunmazken insan kaynakları algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (.000<.05).

Grup ortalamalarına bakıldığında müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların (M=4.1657) müşteriyle yüz yüze gelmeyen çalışanlara göre (M=3.220) insan kaynaklarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan Korelasyon analizi sonuçları

İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel markalaşma faktörlerinden hangilerinin duygusal bağlılıkla bir ilişkisi olup olmadığı ve bir ilişki bulunursa ilişkinin gücüne yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 4.13. *İçsel İletişim ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları*

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
İçsel iletişim	150	.505**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.13’de algılanan içsel iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre içsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.000<.05). İlişkinin gücü ve yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre içsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur (r=.505, N=150, p<.05).

Tablo 4.14. *İnsan Kaynakları ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları*

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
İnsan kaynakları	150	.480**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.14’de algılanan insan kaynakları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.000<.05). İlişkinin gücü ve yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır.

Bu sonuçlara göre insan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=.480$, $N=150$, $p<.05$).

Tablo 4.15. *Lider Algısı ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları*

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
Lider	150	.531**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

* $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır

Tablo 4.15’de lidere yönelik algılama ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre lider ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($.000<.05$). İlişkinin gücü ve yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre lidere yönelik algı ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=.531$, $N=150$, $p<.05$).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan analizlerin sonuçlarından ortaya çıkan yorumlara ve bu alanda daha sonra çalışmayı planlayan araştırmacılara yol göstereceği düşünülen önerilere yer verilmiştir.

Marka kavramı kelime anlamı olarak ayırt edici bir işaret, sembol ya da isim olarak tanımlanmaktadır. Ancak gelişen pazar koşulları ile marka artık pazarlama karmasının tüm unsurlarının toplamı olarak kabul edilir ve ürün; fiyat, dağıtım ve iletişim boyutlarının sadece bir unsurudur. Bütüncül yaklaşıma göre markayı oluşturan nitelikler gerçek ya da hayali, rasyonel ya da duygusal, maddi ya da manevi olabilir ve marka bu özellikleri kapsayan, tüketicinin satın aldığı ve tatmin sağladığı bir vaadi işaret eder (Amber ve Styles, 1996: 19). Bir markayı rakiplerinden üstün kılan ve tercih edilmesini sağlayan unsur ise öz değeri ve bu değeri ifade eden marka vadidir. Başarılı bir marka; satın alıcı ya da kullanıcıların ilgisine ve tüketicinin ihtiyacıyla eşleşen eşsiz bir eklenen değere sahip, bu değerle rekabet üstünlüğü sağlayabilen ürün, kişi, hizmet veya yer olabilir (De Chernatony ve McDonald, 2003: 25). Marka vaadi tüketiciye sunulan fiziksel, duygusal ve kişisel faydaların tümünü ifade etmektedir. Bu anlamda marka artık bir isim, ürün ve sembolden daha çok tüketiciyle kurulan ilişki, duygusal bir bağ hatta tutkuyu ifade etmektedir.

Markalar artık değer yaratma amacıyla ürünleri ve kurumları arasında da bir bağ kurma girişimi içinde olmaktadır. Markanın arkasında olan güçlü bir kurum itibar yaratma açısından da önemli görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe tüketiciye sağlanan fayda bir ürünün sağladığı faydadan daha farklı analiz edilmektedir. Bu noktada marka vaadini konumlandırma yapan bir ürün değil değer yaratan bir kurum ve hizmet ile ifade etmek daha anlamlı hale gelmiştir. Bu noktada markanın değer yaratması ve marka vaadini tüketicilerine iletmesi kurumun sağladığı hizmet kalitesi ile eş değer olmaktadır. Kurumun vaad ettiği hizmeti yerine getirebilmesinde ise çalışanların etkisi çok fazladır. Çalışanların marka vaadini anlaması ve benimsemesi onların bu vaadi tüketicilere iletmedeki başarısıyla doğru orantılıdır. Bu ayrıntıyı keşfeden markalar ürün ve hizmetlerine ve bunların tanıtımına önem verdikleri kadar bu vaadi iletmede büyük görev üstlenen çalışanlarına da önem vermeye başlamışlardır. İçsel markalaşma kavramı ise burada karşımıza çıkmaktadır.

İçsel markalaşma çalışanların marka vaadini benimsemesi ve bu vaadi tüketicelere iletebilmesi için marka vaadi ile çalışan davranışlarının uyumlu hale getirilmesini sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Kavramın tanımı üzerine henüz bir fikir birliği oluşturulamamış olmasına rağmen etkisi üzerinde çoğu araştırmacı aynı fikirde olmaktadır. İçsel markalaşma ürün markalaşmasından kurumsal markalaşmaya geçiş ile birlikte dış paydaşlara verilen önem kadar iç paydaşlara da önem verilmesi gerektiği düşüncesinden meydana gelmektedir. Bu noktada özellikle hizmet sektöründe marka vaadinin yerine getirilmesi çalışanların marka vaadini iletebilmesine bağlıdır.

İçsel markalaşma uygulamalarına bakıldığında genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların çalışanlarını marka vaadine uygun davranışlar göstermeleri için bilgilendirmesi, eğitmesi gibi iş yapış politikaları olduğu görülmektedir. Aslında var olan birçok kavram ve kurumsal yapının içinde hâlihazırda işleyişi olan yönetsel bakış açıları içsel markalaşma kavramında yeniden yorumlanmakta ve bir araya getirilmektedir. Örneğin içsel markalaşma kurumun tüm çalışanlarının marka vaadini benimsemesi ve yansıtmaya gönüllü olması için yapılan uygulamaları kapsamaktadır. Bu noktada karşımıza, kurum kültürü, kimliği, yönetim şekli, liderlik tarzı, insan kaynakları uygulamaları, içsel iletişim gibi çeşitli kavramların varlığı çıkmaktadır.

İçsel markalaşma temelde marka değeri yaratma ve sürdürme anlayışı ile tüm bu çabaların marka odaklı işlenmesi gerektiği savından türemiştir. Bu bakış açısına göre eğer tüm bu iletişimler marka değeri temellinde bilinçli bir şekilde ele alınıp kurumun tüm çalışanlarına bu temelde marka vaadi benimsetilirse çalışanların marka vaadini destekleyen tutum ve davranışları sergilemelerinin daha olası olacağından bahsedilir. Bu ise kuruma rekabet üstünlüğü, kurum performansının artması, itibar gibi kazanımlar sağlamaktadır. İçsel markalaşma uygulamaları ise en temelde marka odaklı içsel iletişim ve insan kaynaklı yönetimleri ve lider etkisi ile açıklanmaktadır.

İçsel iletişim pazarlama ve iletişim temelli yaklaşıma göre kurum çalışanlarının marka değeri hakkında kurumsal iletişim araçları, bilgilendirme toplantıları vb. uygulamalarla resmi olarak bilgilendirilmesi ve takibini içermektedir. Marka odaklı insan kaynakları yönetimi ise, çalışanların marka değeri ve vaadini benimsemeleri ve anlamaları için yapılan eğitim ve oryantasyon programlarını, çalışan güçlendirilmesini, marka odaklı işe alım politikalarını, teşvik ve ödüllendirmeleri kapsamaktadır. Tüm bu uygulamaların ise çalışanlara marka değeri ile uyumlu bir lider tarafından benimsetilmesi gerekmektedir.

İçsel markalaşma için önemli olan kurum ve çalışan arasındaki uyumun sağlanmasıdır ve bunun için planlı bir çalışmanın yürütülmesi önemlidir. Dış paydaşlara yapılan iletişim çalışmaları gibi içsel markalaşma sürecinde de hazırlık, planlama, uygulama ve sonuçların ölçülmesi gerekmektedir.

Yapılan bazı çalışmalar içsel markalaşmanın çalışanlarda marka destekli tutum ve davranış geliştirmede etkili olduğunu ileri sürmüştür (Burman ve Zeplin, 2005, Pujaisri ve Wilson, 2009). Marka destekli tutum ise çalışanın markayla özdeşleşmesi, marka bağlılığı ve marka sadakati olarak nitelendirilir. Marka bağlılığı olarak ele alınan tutum ise bu üç kavramı içine alan bir bakış açısıdır. Çalışanların marka vaadini yansıtan davranışlarının geliştirilmesi için markayla duygusal bir bağ kurmalarının sağlanması ilk adımı oluşturmaktadır. Çalışanların markaya duygusal bağlılık göstermeleri o marka için çalışmaya gönüllü olmaları, kendilerini o kuruma ait hissetmeleri ve kurumda kalma niyetlerini ifade etmektedir. Çalışanlar markaya duygusal bağlılık gösterdiklerinde markanın gönüllü savunucuları olacaklardır. Bu çıkış noktası ile bu araştırmanın ana amacı çalışanların içsel markalaşma algıları ve duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi bu coğrafya üzerinden değerlendirmeye çalışmaktır.

Belirlenen bu amaç doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren bir kargo firması çalışanları ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumların genellikle oteller, hastaneler, bankalar gibi kurumlar olduğu görülmüş ve farklı bir sektör olması için kargo firmasında karar kılınmıştır. Çalışma nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilen betimsel bir araştırmadır. Araştırmada içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ölçeği kullanılarak e-posta yolu ile çalışanlardan toplanan cevaplar spss analizleri ile yorumlanmıştır. Araştırma sadece belirlenen kargo firması çalışanları ile sınırlı olduğundan diğer firma ve sektörlerle genelleme amacı taşımamaktadır.

Bu çalışmada içsel markalaşma; insan kaynakları, içsel iletişim ve liderlik algısı alt başlıkları ile ele alınmıştır. Araştırma için seçilen ölçeklerden içsel markalaşma ölçeği Almgren, Ek ve Göransson’un (2012) geliştirdiği ölçek, duygusal bağlılık ise Mayer ve Allen’in (1990) geliştirdiği duygusal bağlılık ölçeğinin uyarlanması ile elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda on ifade ile üç faktörde toplanan içsel markalaşma ölçeği elde edilmiştir.

Literatüre bakıldığında içsel markalaşma algısının kişisel ve durumsal etkenlere göre de farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle içsel markalaşmaya yönelik algının yaş, cinsiyet eğitim, maaş, çalışma süresi ve çalışanın iş tanımları faktörlerine göre değişip değişmediği ve içsel markalaşma ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırmanın temel sorularını oluşturmaktadır.

Bulgularda verilen analiz sonuçlarına bakılarak bu çalışma için içsel markalaşmaya yönelik çalışanların algısında cinsiyet, eğitim, maaş ve iş tanımı değişkenlerinin anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeninde bulunan farklılığın sadece içsel iletişimde ortaya çıktığı görülmektedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla içsel iletişime yönelik bilgileri daha çok aldığı söylenebilir. Bu durumun nedeni ise kadın çalışanların daha çok müşteri hizmetleri yönetimi pozisyonunda çalıştığı ve müşteriyle daha çok yüz yüze geldiği şeklinde yorumlanabilir. Kurumda şube ve bölge müdürlüklerinde müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi ve sorumlusu olarak belirlenen pozisyonlar müşteri ile ilişkilerde marka değerini yansıtan pozisyonlardır. Bu pozisyonda daha çok yer alan kadın çalışanlar marka değeri ve marka vaadine yönelik bilgileri bireysel ya da toplu olarak daha çok almaktadırlar. Literatürde çalışanların iş hakkında bilgilendirilmesi ile işe bağlılıklarının arttığı, marka değeri hakkındaki bilgilendirmelerle ise markaya bağlılıklarının arttığı söylenmektedir (King ve Grace, 2008). Bu nedenle tüm çalışanların iş hakkında bilgilendirilmelerinin yanı sıra marka değeri hakkında da bilgilendirilmeleri içsel markalaşma ve duygusal bağlılık oluşması için önemli görülmektedir. Kurum tüm çalışanlarına marka değerini benimsemeleri için etkili ve yaratıcı uygulamalarla marka vaadini iletmeli ve benimsemelerini sağlamalıdır.

Maaş değişkeninin yarattığı farklılığa bakıldığında en düşük ve en yüksek maaş alan gruplar arasında içsel iletişim ve lidere yönelik algılama ortaya çıktığı görülmektedir. Aslında araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu 1000-1500 TL maaş alan grup oluşturmaktadır. Maaş ve iş tanımı cevaplarına bakılarak bu grubun çoğunluğunun müşteriyle yüz yüze gelen çalışanlar olduğu ve yüksek maaş alan çalışanların ise genelde orta ve yüksek kademeli yöneticilerden olduğu görülmüştür. Bulunan farklılığa bakılarak daha az maaş alan çalışanların marka değeri ve müşteri odaklı olmak için aldıkları eğitim ve yönlendirmeleri çok da fazla benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların marka değerini anlaması ve benimsemesi ile marka

vaadini daha iyi yansıtabilmeleri için maaşın en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurumların ödüllendirme ve teşvik uygulamaları ile çalışan motivasyonunu arttırması gerekmektedir. Ayrıca liderin rol model olma ve cesaretlendirici davranışları çalışanları içsel markalaşma için motive etmesine karşın düşük ücretli çalışanlarda olumlu bir algılamaya yaratmadığı görülmüştür. Çalışanların lidere yönelik olumlu algıları motivasyonu arttırsa bile iş yerinde kalma ve bağlılık duyma sebeplerinden biri de yaptıkları işin karşılığını alma hissidir. Bu nedenle çalışanlar marka değeriyle ilgili eğitimleri almakta fakat bu değeri benimsemekte zorlanmaktadırlar.

Bir diğer değişken olan eğitim değişkeni sonucu ise eğitim seviyesi düştükçe içsel markalaşmaya yönelik algının da düştüğü şeklinde sonuçlanmıştır. İçsel iletişim ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik algının eğitim seviyesine göre farklılaşmasının nedeni çalışanlara kişisel özelliklerine göre uygulamaların yapılmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu üniversite mezunu olmasına rağmen müşteriyle yüz yüze gelen çalışanları oluşturan kuryeler ve şube yönetiminde çalışan müşteri ilişkileri sorumluları arasında lise mezunu çalışanların varlığı eğitim değişkeni göz önünde bulundurularak içsel markalaşma uygulamalarının oluşturulması gerekliliğini göstermektedir. Punjaisri ve Wilson, 2011 yılında yaptıkları çalışmada çalışanların markayla özdeşleşme ve markaya bağlılık duymalarında içsel markalaşmaya yönelik algının önemini ortaya koyarken eğitimin aracı bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların markaya bağlılık geliştirmesi ve marka performansının artmasına yönelik davranışların oluşturulmasında içsel markalaşmaya daha fazla ihtiyaç duydukları belirlenmiştir. Bu nedenle eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi ve marka bağlılığı geliştirmelerinin sağlanması için marka vaadi ve marka değeri hakkında daha çok bilgilendirilmeleri ve marka odaklı eğitimler almaları önemlidir.

Çalışmanın önemli ayrıntılarından biri olan iş tanımına göre çalışan algılarındaki farklılığa bakıldığında ise içsel iletişim ve lidere yönelik algıda bir farklılık bulunmazken insan kaynakları uygulamalarına yönelik algının müşteriyle yüz yüze gelen çalışanlarda daha fazla olması kurumun bu çalışanlara müşteri değeriyle ilgili eğitim ve bilgilendirmeleri daha fazla yaptığını göstermektedir. Bu durumun kurumun marka vaadini yansıtan çalışanları müşteri ile yüz yüze gelen çalışanlar olarak görmesinden

kaynaklanabilir. Ancak içsel markalaşmanın çalışanlarda duygusal bağlılık oluşturmadaki etkisi ve çalışanların marka savunucuları olmasındaki önemi göz önüne alındığında sadece iş yerinde değil iş dışı ilişkilerde de çalışanların markayı temsil edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeple sadece müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların değil tüm çalışanların marka değerini benimsediğinden ve marka vaadini yansıttığından emin olunması gerekmektedir.

Çalışmanın temel sorusunu oluşturan içsel arkalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise içsel iletişim, insan kaynakları ve lidere yönelik algının duygusal bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu sonucu bulunmuştur. İçsel iletişim ve lidere yönelik algı ile duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunurken insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı ve duygusal bağlılık arasında orta düzey bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Kurum çalışanlarının içsel markalaşmaya yönelik algıları ne kadar güçlü olursa kuruma duydukları bağlılıkta doğru orantılı olarak artmaktadır.

İçsel iletişim kurum içinde çalışanlarla olan iletişimi kapsamaktadır. İçsel markalaşma için içsel iletişimin önemi çalışanlara marka değeri bilgisinin iletilmesidir. Çalışanlar marka değerini anlar ve benimserse bunu yaptıkları işe yansıtacak ve markayı destekleyen davranışlar göstereceklerdir. Ayrıca içsel iletişim kurum kültürünün de bir göstergesi olmaktadır. Bu anlamda tüm çalışanlarla iletişim içinde olmak, çalışanlarına iş rollerini, marka değeri içindeki yerini ve önemini iletmek, hep beraber çalışmanın sonucunda elde edilen başarıları ve marka hikâyelerini çalışanlarıyla paylaşmak tüm çalışanların aynı hedefe yönelik çalışma motivasyonlarını arttırabilmektedir. Bu çalışma için de içsel iletişim ve duygusal bağlılık ilişkisi pozitif yönde güçlü çıkmıştır. Kurum çalışanlarına iş hakkında bilgi verirken marka değeri hakkında da bilgi verdiği ve çalışanların bu bilgileri benimsediği söylenebilir. Bu da kurum markasına olan duygusal bağlılıkla pozitif yönde güçlü bir ilişki oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ise duygusal bağlılıkla yine pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. İnsan kaynaklarına yönelik uygulamaların duygusal bağlılıkla ilişkisi ise içsel iletişim ve lidere göre orta düzeyde çıkmasının nedenini kurumun, çalışanlarına işini nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili eğitimleri çok fazla verirken, marka değeri ve marka vaadine yönelik eğitimlerin ve ödüllendirmelerin daha

az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu çalışma da insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıda içsel iletişim ve lider algısına oranla bir düşüş olsa da çalışanların duygusal bağlılıkları aynıdır. Bu nedenle iki değişken arasındaki ilişki orta düzeydedir. Lider algısı ise çalışanların işi sahiplenme, motivasyon ve kurumda kalma isteğini belirleyen önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Özellikle içsel markalaşmanın sağlanması güçlü bir lider vizyonu ile gerçekleşmektedir. Bu çalışmada da literatür de olduğu gibi lider ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat bu çalışma için liderden kasıt daha çok yönetici desteği olarak ifade edilmiştir. Bu anlamda çalışanların üst yönetime karşı olumlu bir tutuma sahip olmaları kurum markasına duygusal bağlılıklarıyla ilişkilendirilebilir.

Bu sonuçlar ışında araştırma için kurumlara yönelik bazı öneriler sunulabilir:

Bu önerilerin en başında kurumların içsel markalaşma kavramından haberdar olması ve içsel markalaşma uygulamalarını planlı ve sürdürülebilir şekilde yürütmeleri çok önemlidir. Özellikle hizmet sektöründe marka değerinin ve marka vaadinin çalışanlar tarafında dış paydaşlara iletiildiği göz önünde tutularak kurumların çalışanlarına daha fazla önem göstermeleri gerekmektedir. Bunun için en başta kurum değerleriyle çalışan değerlerinin uyumlaştırılması dikkat edilmesi gereken unsurların başında gelmektedir. Bu uyumlaştırma için güçlü bir kurum kimliği ile yaratılan kurum kültürü çalışanlara benimsetilmelidir.

Çalışanlar özellikle içsel iletişim uygulamaları ile marka değerinden ve marka vaadiden haberdar edilmeli ve çalışanların marka vaadini anlayıp benimsediklerinden emin olunmalıdır. Bunun için çeşitli içsel iletişim araçları, toplantılar, yüz yüze bilgilendirmelerden yararlanılabilir. Araştırmalar çalışanlara önce işi hakkında bilgilendirmeler yapılmasının ve daha sonra marka hakkında bilgilendirmelerin yapılmasının çalışanlarda önce işe sonra markaya karşı olumlu tutumu geliştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle kurumların çalışanlarına kurum içindeki rollerini, iş hakkında ve marka hakkındaki bilgilendirmeleri sürekli iletmeleri gerekmektedir. Bu durum ayrıca çalışanın motivasyonunu da arttıracığından markaya duygusal bağlılık geliştirmesi açısından da önemli bir etkidir. Çalışanlara marka değerinin iletilmesinde kullanılacak içsel iletişim araçlarının ise çalışanların demografik değişkenleri ve iş tanımları da göz önünde tutularak yaratıcı ve dikkat çekici olmasına özen gösterilmelidir. İçsel iletişim dışında içsel markalaşma için önemli bir diğer unsur ise marka odaklı insan kaynakları

uygulamalarıdır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanların marka vaadi hakkında bilgilendirilmeleri ve iş sosyalizasyonu için eğitim ve oryantasyon programlarına önem verilmelidir. Marka vaadini benimseyen ve iş ortamında sosyalizasyonu sağlanan çalışanların markaya duygusal bağlılık geliştirerek o kurumda çalışmaya devam etme motivasyonları artacaktır. Bu ise çalışanların kurum içi ya da dışında marka hakkında olumlu davranışlar sergilemesine markanın gönüllü savunucuları olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca marka değeriyle uyumlu çalışanların işe alınması, çalışan güçlendirilmesine yönelik uygulamalar, teşvik ve ödüllendirmeler çalışanların marka değerini benimsemesinde önemli uygulamalar olmaktadır. Bu nedenle kurumların bu noktalara dikkat etmesi marka değerinin yansıtılması açısından önemlidir. Tüm bu uygulamaları olumlu yönde etkileyen ve çalışanların motivasyonunu arttıran etken ise lider ve yönetici desteğidir. Çalışanların markaya güvenmesi ve marka değerini benimsemesi büyük ölçüde tüm bu uygulamaları başarılı bir şekilde yönlendiren liderlere ve yöneticilere bağlıdır. Aynı zamanda kurumların çalışanların demografik özelliklerinin ve durumsal faktörlerin içsel iletişime yönelik algılarını etkileyebileceğini göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Eğitim, cinsiyet, maaş, iş tanımı gibi değişkenlerin içsel markalaşma algılarını ve duygusal bağlılığı etkilediği göz önünde bulundurularak içsel markalaşma sürecine şekil verilmelidir. En önemli unsurlardan biri de sürekliliğin sağlanması için içsel markalaşma uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi ve takip edilmesidir. Bu şekilde süreçte meydana gelen aksaklıklar fark edilerek düzeltilmeye çalışılmalı ve süreç yeniden şekillendirilmelidir. Kurumların dış paydaşlar gözünde marka değeri yaratma, itibar kazanma ve rekabet üstünlüğü elde etmede çalışanlarının marka vaadini iletmedeki başarılarının ne derece önemli olduğunu farketmeleri ve çalışanlarına daha fazla önem vermeleri içsel markalaşmanın ön koşuludur. Kuruma faydalı çalışanın kurumda kalmasını ve potansiyeli olan çalışanların kuruma çekilmesini sağlamak için çalışanların kuruma duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi gerekmektedir. İçsel markalaşma duygusal bağlılığı tetikleyen unsurlardan önemli bir tanesidir.

Bu çalışmadan diğer akademik çalışmalar için çıkarılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

Bu çalışma hizmet sektörlerinden biri olan taşımacılık (kargo) sektörü ile sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren diğer sektörlerle de uygulanması sektörler arasındaki içsel markalaşma algısı ve duygusal bağlılık ilişkisi arasındaki farkı

ortaya koyabilmek için önemlidir. Ayrıca bu çalışmada içsel markalaşma pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım ve çalışanlar perspektifinden ele alınmıştır. Değer ve norm temelli yaklaşımla içsel markalaşma algılarının ortaya konulması farklı bakış açılarını görebilmek açısından önemli görülmektedir. Ayrıca çalışma kurum yöneticileri perspektifinden de ele alınarak içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilebilir. Bunun dışında bu çalışma nicel yöntemlerle ele alınan betimsel bir analizdir. Çalışmanın başka araştırma yöntemleriyle ele alınması örneğin keşifsel ve nitel çalışmaların yapılması hem araştırma konusunun derinliği açısından hem de bu kültüre ve kurumların iş yapış şekillerine özgü ölçeklerin geliştirilebilmesi açısından literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bunların dışında çalışmaya duygusal bağlılığa ek olarak çalışan davranışları da eklenebilir. Ayrıca Türkiye’de yapılacak keşifsel çalışmalar ile içsel markalaşmaya etki eden aracı başka değişkenlerin olup olmadığı ve bu değişkenlerin çalışan tutum ve davranışlarına etkilerine de bakılması hem literatüre hem de kurumlara önemli ipuçları sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmada içsel markalaşmanın duygusal bağlılıkla olan ilişkisi ortaya konmuş ve daha sonra yapılacak araştırmalara ve kurumlara bu anlamda yol gösterici olması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D. (2013). *Güçlü markalar yaratmak*. (Çev: E. Demir). (3. Baskı). İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Ahmad, N., Iqbal, N., Kanwal, R., Javed, H. ve Javed, K. (2014). The mediating role of employee engagement in relationship of internal branding and brand experience: Case of service organizations of Dera. Ghazi Khan, *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (4), 26-41.
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Almgren, D., Ek, P., ve Göransson, O. (2012). *The relationship between internal branding and affective commitment*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İsveç: Linnaeus University.
- Amber, T. ve Styles, C. (1996). Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, 14 (7), 10-20.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-97.
- Asha, C. S., ve Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).
- Ashraf, H., Mediha, K., Maqsood, S., Kashif, M., Ahmad, Z., ve Akber, I. (2011). Internal branding in telecommunication sector of Pakistan: Employee's perspective. *Asian Journal of Business Management*, 3(3), 161-165.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde*

araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya Yayıncılık.

- Aurand, W. T., Gorchels, L. ve Bishop, R. T. (2005). Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163– 169
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: literatür incelemesi. *Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi*, 5(20), 15-25.
- Ay, C., Kartal, B. ve Çevikoğlu, O. (2007). Pazarlama ve insan kaynakları departmanları arasında işbirliği gerektiren bir yaklaşım: İçsel markalaşma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*, Sakarya, 25-27 Mayıs, 431-440.
- Balmer, J. M.T. (1998), Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963-996.
- Balmer, J.M.T (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 248-291.
- Balmer, J. M.T. ve Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? what of them?. *European Journal of Marketing*, 37(7), 972-997.
- Balmer, J.M.T. ve Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 730-741.
- Balmer, J.M.T. (2008). Identity based view of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9–10), 879– 906.
- Balmer, J.M.T., Stuart, H. ve Greyser, S.A. (2009). Aligning identity and strategy: Corporate branding at British Airways in the late 20th century. *California Management Review*, 51(3), 6–23.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.

- Bergstrom, A., Blumenthal, D. ve Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: The case of saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Berry, L., Parasuraman, A., (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, Winter, 25-34.
- Berton, P., Ewing, M. ve Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151–172.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative science quarterly*, 346-355.
- Buil, I., Martínez, E., ve Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256-271.
- Burmann, C. ve Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burman, C., Zeplin, S. ve Riley, N. (2008). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Burmann, C., Jost-Benz, M. ve Riley, N. (2009). Towards an identity-based equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390–397.
- Burmann, C., ve König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of Brand Management*, 18(6), 374-393.
- Cater, B. (2007). Trust and commitment in professional service marketing relationships in business-to-business markets. *Managing Global Transitions*, 5(4), 371.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.

- De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157-179.
- De Chernatony, L. ve Harris, F. (2000). Developing corporate brands through considering internal and external stakeholders. *Corporate Reputation Review*, 3(3), 268-274.
- De Chernatony, L. ve Harris, F. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456.
- De Chernatony, L. (2002). Living the corporate brand: Brand values and brand enactment. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 114-132.
- De Chernatony, L. ve Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7-9), 1095-1118.
- De Chernatony, L. ve McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands*. (3. baskı.). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony L. ve Cottam S. (2006) Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5), 611-633.
- De Chernatony L., Cottam, S. ve Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- Drake, S. M., Gulman, M. J. ve Roberts, S. M. (2005), *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and WOW Your Customers*, United States of America: Dearborn Trade Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/anadolu/detail.action?docID=3016103>. (Erişim Tarihi: 18.08.2016).
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitifist metodoloji bilimsel araştırma tasarımı istatistiksel yöntemler analiz ve yorum*. (2. Baskı). Ankara: Erk Yayınları.
- Erkmen, E., ve Hancer, M. (2015a). Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: "The role of trust". *Journal of Air Transport Management*, 42, 47-54.
- Erkmen, E., ve Hancer, M. (2015b). "Do your internal branding efforts measure up?" Consumers' response to brand supporting behaviors of hospitality

- employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 878-895.
- Foster, C., Punjaisri, K. ve Cgeng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Gapp, R. ve Merriless, B. (2006). Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 162-176.
- Gotsi, M., ve Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Groom, S., MacLavery, N., McQuillan, P. ve Oddie, H. (2008). Internal branding a human resources perspective. *Canadian Marketing Association*, June, 1-18.
- Gull, S., ve Ashraf, S. M. (2012). Impact of internal branding on service employee's quality commitment-study on it solution sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 4(3), 814.
- Hatch, M. J. ve Shultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8). 989-1018.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (2011). *Marka girişimi, Kurumsal markalaşma ile şirket stratejisini, kültürünü ve kimliğini uyumlu hale getirmek.* (Çev: Deniz, A. vd). İstanbul: Brandage Yayınları.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of product & brand management*, 16(5), 310-320.
- Ineson, E. M., Benke, E., ve László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 31-39.
- İbrahim, M. ve Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri.* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Jarka, S., ve Rucinski, M. (2015). Culture as a Moderator in High Commitment Management: Affective Commitment Link. *Management*, 10(3), 235-354.
- Joshi, R. (2007). Internal marketing in service organizations: *Need for reorientation*. *The Icfai Journal of Services Marketing*, 5(4), 28-36.
- Joseph LePla, F. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage. *Employment Relations Today*, 40(1), 19-24.
- Judson, K. M., Aurand, T. W., Gorchels, L., ve Gordon, G. L. (2009). Building a university brand from within: University administrators' perspectives of internal branding. *Services Marketing Quarterly*, 30(1), 54-68.
- Kahraman, A. (2011). *Marka vaadinin çalışanlara iletilmesi: İçsel markalaşma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- Kapferer, J-N. (1992). *Strategic brand management*. New York: The Free Press.
- Karmark, E. (2005). Living the brand. M. Schultz, Y. M. Antorini ve F. F. Csaba (Eds.), *Corporate branding purpose/people/process içinde* (s. 103-124). North America: Copenhagen Business School Press.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management building, measuring, and managing brand equity*. (3. Baskı). New Jersey: Pearson Prencice Hall.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- Kimpakorn, N. ve Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378– 388.
- King, C. ve Grace, D. (2006). Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369-380.
- King, C. ve Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee ' s perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.

- King, C. (2010). "One size doesn't fit all" Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- Knox, S. ve Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 998-1016.
- Kowalczyk, J. S. ve Pawlish, J. M (2002). Corporate branding through external perception of organizational culture. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 159.174.
- Kunde, J. (2002). *Şirket dini: kişilikle ve şirket ruhuyla güçlü bir şirket kurmak*. (Çev: N. Ulusay ve N. Eruysal). İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Leberecht, T. (2004). True blue: internal branding as a strategic corporate communications tool a case study of jetblue airways. http://www.kaa.or.kr/k/upload/info/210_True_Blue.orig.pdf. (Erişim Tarihi: 04.08.2016).
- Machtiger, B. (2004). Beware pitfalls that kill branding efforts. *Marketing News*, March, 1, 21-22.
- Mahnert, K. F. ve Torres, A. M. (2007). The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Iris Marketing Review*, 19(1-2), 4-63.
- MacLavery, N., McQuillan, P. ve Oddie, H. (2007). Internal branding best practices study. *Canadian Marketing Association*, June, 1-12.
- McQuillan, P. (2007). Internal branding how human resources makes it work. *Workplace News*, May/June, 22-23.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, January, 99-105.

- Mosley, W. R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Narteh, B., ve Odoom, R. (2015). Does internal marketing influence employee loyalty? Evidence from the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36(2), 112-135.
- O'Callaghan, E. (2009). Internal branding and brand commitment: A quantitative investigation into corporate brand building in a retail store network. Paper presented at EIRASS conference, Niagara Falls, USA, July.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Ortega-Parra, A. ve Ángel Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51(5), 1071-1083.
- Papasolomou, I. ve Vrontis, D. (2006). Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.
- Polatçı, S., ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 299-318.
- Posmest, T., Tanis, M., ve Wit, B. D. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K., Wilson, A. ve Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407-424.

- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. ve Wilson, A. (2009). Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2), 209-226.
- Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521-1537.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Raj, A. B. ve Jyothi, P. (2011). Internal branding: exploring the employee perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3 (2), 1-27.
- Ravens, C. (2014). Internal brand management in an international context. <http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-658-00754-6> (Erişim Tarihi: 26.07.2016).
- Rubin, A. ve Babbie, E. (2011). *Research methods for social work*. (Seventh edition). United of America: Brooks/Cole
- Schultz, M. (2005). A cross-disciplinary perspective on corporate branding. M. Schultz, Y. M. Antorini ve F. F. Csaba (Eds.), *Corporate branding purpose/people/process içinde* (s. 23-55). North America: Copenhagen Business School Press.
- Schultz, M., Y. M. Antorini ve F. F. Csaba (2005). Corporate branding an evolving concept. M. Schultz, Y. M. Antorini ve F. F. Csaba (Eds.), *Corporate branding purpose/people/process içinde* (s. 10-20). North America: Copenhagen Business School Press.
- Sharma, N. ve Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Sujchaphong, N., Nguyen, B. ve Melewar T.C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: the significance of employee brand support

- and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25 (2), 204-237.
- Şimşek, A. (2013). İletişim araştırmalarında nicel yöntemler. N. S. Sever ve N. B. İspir (Ed.), *İletişim araştırmaları* içinde (s. 85-110). Eskişehir: Açıköğretim Yayınları.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., ve Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership–commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- Thomson, K., De Chernatony, L., Arganbrigh, L., ve Khan, S. (1999). The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management*, 15, 819-835.
- Tosti, D. T. ve Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, July/August, 29-33.
- Tosti, D., ve Herbst, S. A. (2009). Organizational performance and customer value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3-4), 294-314.
- Urde, M. (1994). Brand orientation: A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1017–1040.
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20 (9), 742-761.
- Uzoğlu, S. (2001). Kurumsal kimlik, kurumsal kùltür ve kurumsal imaj. *Kurgu Dergisi*, 18, 337-33.
- Vallaster, C. ve De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203.
- Vallaster, C. ve De Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7-8), 761-784.

- Varey, R. J., ve Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9-10), 926-944.
- Wallace E., De Chernatony L. ve Buil I. (2011). How Leadership and commitment influence bank employees' adoption of their bank's values. *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397-414.
- Wallström, A., Karlsson, T. ve Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(1-2), 40-50.
- Wilson, A.M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 353-67.
- Xiong, L., King, C., ve Piehler, R. (2013). “That's not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.
- Yang, J. T., Wan, C. S., ve Wu, C. W. (2015). Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, 15(4), 267-280.
- Yee, R. W., Yeung, A. C., & Cheng, T. C. E. (2011). The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries. *International Journal of Production Economics*, 130(2), 236-245.

EK

İşsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık Ölçeği

Bu bölümde kuruma duyulan duygusal bağlılık ifadeleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz. (1= Kesinlikle katılmıyorum; 3=Kararsızım; 5= Kesinlikle katılıyorum)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek beni oldukça mutlu eder	1	2	3	4	5
Dışarıdaki insanlarla kurumum hakkında konuşmak/tartışmaktan keyif duyarım	1	2	3	4	5
Kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissedirim	1	2	3	4	5
Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma da kolaylıkla bağlanabileceğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
Bu kurumda kendimi ailenin bir parçası olarak görmüyorum (T)	1	2	3	4	5
Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmiyorum (T)	1	2	3	4	5
Bu kurumun benim için kişisel anlamı oldukça fazladır	1	2	3	4	5
Kurumuma yönelik güçlü bir aidiyet hissi taşıyorum (T)	1	2	3	4	5

Bu bölümde algılanan işsel markalaşma ifadeleri yer almaktadır. Lütfen size en uygun gelen seçeneği işaretleyiniz. (1=Hiçbir zaman; 3=Ara sıra; 5=Her Zaman)	Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık Sık	Her zaman
Çalıştığım kurum bana ve çalışma arkadaşlarıma kurum markasıyla ilgili resmi materyaller iletir (broşür, kitapçık, kurum dergisi, e-posta vb.)	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, marka değeri hakkında beni bilgilendirir (Gurup toplantıları/Brifingler/Yüz yüze bilgilendirme vb.)	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum, kurum içindeki yerim/rolüm hakkında beni bilgilendirir.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda işimi nasıl yerine getirmem gerektiği konusunda eğitimler/yönlendirmeler aldım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda, müşterilere nasıl davranmam gerektiği ile ilgili eğitimler/ yönlendirmeler aldım/aldım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda, nasıl müşteri odaklı olmam gerektiğiyle ilgili eğitimler/yönlendirmeler aldım/aldım.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yönetimin istediği şekilde davrandığım zaman takdir edilirim/ödüllendirilirim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda, yöneticim/yöneticilerim gün içindeki çalışmalarda benimle ve çalışma arkadaşlarımla yan yana çalışır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda, yöneticim/yöneticilerim gün içindeki çalışmalarda benim için birer rol modelidir.	1	2	3	4	5
Çalışmalarımdaya/günlük işlerimde kendi kararlarımı almam konusunda yöneticim/yöneticilerim tarafından teşvik edilirim/cesaretlendirilirim.	1	2	3	4	5