



**İÇSEL MARKALAŞMA: MARKA
TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE
PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE
YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ
ANALİZİ**

(Doktora Tezi)

Yavuz Selim DÜĞER

Kütahya - 2017

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

**İÇSEL MARKALAŞMA: MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI
VE PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPISAL EŞİTLİK
MODELLEMESİ ANALİZİ**

Danışman:
DOÇ.DR. Ercan TAŞKIN

Hazırlayan:
Yavuz Selim DÜĞER

Kütahya – 2017

Kabul ve Onay

Yavuz Selim DÜGER'in hazırladığı "İçsel Markalaşma: Marka Tutumları, Vatandaşlığı ve Performansı İlişkisi Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi" başlıklı Doktora tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile kabul edilmiştir.

17/03/2017

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Prof. Dr. Mahmut ZORTUK		
Doç. Dr. Ercan TAŞKIN (Danışman)		
Yrd. Doç. Dr. Nezire Derya Ergün ÖZLER		
Yrd. Doç. Dr. Muhittin ZÜGÜL		
Yrd. Doç. Dr. Alkan ALKAYA		

Doç. Dr. İsmail KÜÇÜKAKSOY
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “İçsel Markalaşma: Marka Tutumları, Vatandaşlığı ve Performansı İlişkisi Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17/03/2017

Yavuz Selim DÜGER

Özgeçmiş

1983 yılında İstanbul/Üsküdar’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini İstanbul’da tamamladı. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nden mezun oldu. 2006-2012 yılları arası özel sektörde farklı firmalarda çalıştı. Yüksek lisansını “How Management Development Plays A Strategic Role for Organizations in the Changing Business Envirolment” tezi ile MBA in Human Resource Management University of Wales’de 2010 yılında tamamladı. 2012 yılında Tavşanlı Meslek Yüksekokulu öğretim görevlisi kadrosuna atandı ve halen bu görevi sürdürmekte.



ÖZET

İÇSEL MARKALAŞMA: MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPISAL EŞİTLİK MODELLEMESİ ANALİZİ

DÜGER, Yavuz Selim
Doktora Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ercan TAŞKIN
Mart, 2017, 173 sayfa

Günümüzde ülkelerin ekonomik gücü sahip oldukları marka ve marka değeriyle ölçülür olmuştur. Aynı zamanda markalar ülkelerin zenginlik seviyelerini göstermektedir. Dolayısıyla, büyük bir ekonomiye sahip büyük bir ülke olmanın yolu büyük markalara sahip olmaktan geçmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında marka, karlılığın artmasını, işletmelerin büyümesini, rekabet üstünlüğü kazanmasını ve itibar kazandırması sağlayan önemli bir unsurdur. Birçok işletme ve araştırmacı markalaşma sürecine müşteri odaklı yaklaşmasına karşın, özellikle hizmet işletmelerinde markalaşmayı sağlayan en önemli unsurun çalışanlar olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da göstermektedir ki, başarılı bir markalaşma için müşteri odaklı yaklaşım tek başına yeterli değildir. Çalışanların markayı tanınması, bağlılık hissi duyması ve marka değerlerine uyum tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayan içsel markalaşma yaklaşımına da gerek duyulmaktadır.

İçsel markalaşma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde pazarlama, yönetim ve insan kaynakları departmanları arasında işbirliğini tesis etmeleri gerekmektedir. İçsel markalaşmayla amaçlanan, içsel pazarlama ve markalaşma teknikleri kullanılmak suretiyle markayı organizasyon içerisinde bilinir hale getirmektir. Bu araştırmayla lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin içsel markalaşma çalışmaları incelenmesi, ayrıca içsel markalaşmanın marka tutumlarına, marka vatandaşlığına ve marka performansına olan etkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda elde edilen veriler SPSS 18.0 ve AMOS 16.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik modellemesi sonuçlarına göre, içsel markalaşma uygulamalarının çalışanların marka tutumları, marka vatandaşlığı ve marka performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalaşma, Marka Tutumları, Marka Vatandaşlığı, Marka performansı, Markayla Özdeşleşme, Marka Bağlılığı, Marka Sadakati.

ABSTRACT

INTERNAL BRANDING: STRUCTURAL EQUATION MODEL ANALYSIS ON BRAND ATTITUDES, CITIZENSHIP AND PERFORMANCE RELATIONSHIP

DÜGER, Yavuz Selim

Ph.D. Dissertation, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Ercan TAŞKIN

March, 2017, 173 pages

Today a country's economic strength is measured by the brand and brand value they have. Also, brands indicate the wealth levels of countries. Hence, the way to be a big country with a great economy requires to have big brands. From a business perspective, brand is an important element that increases profitability, grows businesses, gives competitive advantage and credibility. Although many businesses and researchers have a customer-focused perspective on the process of branding, it is revealed that the most important factor is employees who ensure branding especially in service businesses. Indeed, just a customer-focused approach is not enough for a successful branding. There is also a need for an internal branding approach that allows employees to acknowledge brand, feel a sense of commitment, and display attitudes and behaviors that conform to brand values.

It is necessary to establish cooperation between marketing, management and human resources departments in the realization of internal branding activities. Internal branding enables the brand to become known within the organization using internal marketing and branding techniques. This study aims to examine internal branding studies of companies operating in the logistics sector and to investigate the effects of internal branding on brand attitudes, brand citizenship and brand performance. In this direction, the obtained data were analyzed using SPSS 18.0 and AMOS 16.0 programs. According to the results of the structural equation modeling, internal branding practices have affected the brand attitude of employees, brand citizenship and brand performance.

Keywords: Internal Branding, Brand Attitude, Brand Citizenship, Brand Performance, Brand Identification, Brand Commitment, Brand Loyalty.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI VE HİZMET MARKALAŞMASI

1.1. MARKANIN TANIMI.....	5
1.2. MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ	8
1.3. MARKA VE ÜRÜN ARASINDAKİ FARKLAR.....	10
1.4. MARKANIN ÖNEMİ VE YARARLARI.....	12
1.4.1 Markanın Tüketiciler Açısından Yararları	13
1.4.2 Markanın İşletmeler Açısından Yararları.....	14
1.4.3 Markanın Toplum Açısından Yararları	15
1.5. MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	15
1.5.1. Marka Kimliği.....	15
1.5.1.1. Ürün Olarak Marka	18
1.5.1.2. Kurum Olarak Marka	18
1.5.1.3. Kişi Olarak Marka.....	19
1.5.1.4. Sembol Olarak Marka	19
1.5.2. Marka Kişiliği	20
1.5.3. Marka İmaji.....	21

1.5.4. Marka Denkliği ve Marka Değeri	23
1.5.4.1. Marka Farkındalığı.....	27
1.5.4.2. Algılanan Marka Kalitesi	30
1.5.4.3. Marka Çağrışımları	32
1.5.4.4. Marka Sadakati.....	35
1.6. MARKA YÖNETİM SÜRECİ.....	37
1.6.1. Markalaşma Kararı.....	39
1.6.2. Marka Stratejisi Kararı	41
1.6.2.1. Hat (Dizin) Yayma Stratejisi.....	42
1.6.2.2. Marka Yayma Stratejisi.....	42
1.6.2.3. Çoklu Markalaşma Stratejisi	43
1.6.2.4. Yeni Marka Stratejisi	44
1.6.3. Marka Konumlandırma	45
1.7. HİZMET MARKALAŞMASI	46
1.7.1. Hizmet Kavramı ve Temel Özellikleri	47
1.7.2 Hizmet Markalaşmasında Çalışanların Rolü.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL MARKALAŞMA, MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE PERFORMANSINA YÖNELİK KAVRAMSAL ANALİZ

2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	52
2.1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı ve Fonksiyonları	52
2.1.2. İçsel Pazarlama ile İçsel Markalaşma Arasındaki İlişki	54
2.2. İÇSEL MARKALAŞMA KAVRAMI.....	56
2.2.1. İçsel Markalaşmanın Tanımı ve Temel Unsurları.....	56
2.2.2. İçsel Markalaşmanın Amaçları	57
2.2.3. İçsel Markalaşmanın Önemi	58

2.3. İÇSEL MARKALAŞMAYA YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....	60
2.4. İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARI.....	66
2.5. İÇSEL MARKALAŞMANIN ETKİLERİ VE YÖNETİMİN ROLÜ	70
2.6. İÇSEL MARKALAŞMANIN BİRLEŞENLERİ	73
2.6.1. Marka Odaklı İnsan Kaynakları Faaliyetleri.....	73
2.6.2. İçsel İletişim	76
2.6.3. Marka Odaklı Eğitim	77
2.7. HİZMET SEKTÖRÜNDE İÇSEL MARKALAŞMA	79
2.8. İÇSEL MARKALAŞMANIN ÇIKTILARI.....	80
2.8.1. Çalışanların Marka Tutumları	81
2.8.1.1. Çalışanların Markayla Özdeşleşmesi	81
2.8.1.2. Çalışanların Markaya Bağlılığı	82
2.8.1.3. Çalışanların Marka Sadakati	83
2.8.2. Çalışanların Marka Vatandaşlığı.....	84
2.8.3. Çalışanların Marka Performansı	86
2.9. İÇSEL MARKALAŞMA MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZ SONUÇLARI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	94
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLIKLARI.....	95
3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	96
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	98
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI, ÖLÇEKLER VE YÖNTEM	100
3.5.1. Kullanılan Ölçekler	101
3.5.1.1. İçsel Markalaşma Ölçeği.....	101

3.5.1.2. Markayı Destekleyen Tutumlar Ölçeği	102
3.5.1.3. Marka Vatandaşlığı Davranışı Ölçeği	102
3.5.1.4. Marka Performansı Ölçeği	102
3.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli	103
3.5.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi Türleri	103
3.5.2.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması.....	105
3.6. ÖN UYGULAMA.....	108
3.7. ANA ARAŞTIRMA SÜRECİ	108
3.7.1. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	108
3.7.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları.....	110
3.7.3. Faktör Analizi, Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Değerleri	112
3.7.4. Demografik Özelliklere Göre Faktörlerin Değerlendirilmesi	118
3.7.4.1. Cinsiyete Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması	119
3.7.4.2. Medeni Duruma Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması	120
3.7.4.3. Yaşa Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması	121
3.7.4.4. Çalışma Süresine Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması.....	122
3.7.4.5. Eğitim Durumlarına Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması	123
3.7.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Sonuçları.....	124
3.7.6. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi	129
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	148
EKLER.....	155
KAYNAKÇA	159
DİZİN	172

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Marka Tanımında Farklı Bakış Açılarını Temsil Eden Bazı Kurum ve Araştırmacılar.....	7
Tablo 2: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar	11
Tablo 3: 2016 Yılı En Değerli Global Marka Sıralaması.....	24
Tablo 4: UND ve UTİKAD’a Kayıtlı Firmaların Bölgesel Dağılımları	97
Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler	101
Tablo 6: YEM Uyum İyiliği Ölçüleri.....	106
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı	109
Tablo 8: İçsel Markalaşma Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler	110
Tablo 9: Çalışanların Marka Tutumlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler	111
Tablo 10: Marka Vatandaşlığı Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler	111
Tablo 11: Marka Performansı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler	112
Tablo 12: Cronbach’s Alfa Güvenirlilik Aralıkları.....	113
Tablo 13: KMO Değeri ve Yorumları.....	114
Tablo 14: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları	114
Tablo 15: Faktörlere İlişkin Özdeğer ve Varyans Yükleri	115
Tablo 16: Araştırma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları	117
Tablo 17: Cinsiyete Göre T-Testi	119
Tablo 18: Medeni Duruma Göre T-Testi	120
Tablo 19: Yaşa Göre One-Way ANOVA Analizi.....	121
Tablo 20: Çalışma Süresine Göre One-Way ANOVA Analizi.....	122
Tablo 21: Eğitim Durumlarına Göre One-Way ANOVA Analizi	123
Tablo 22: Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Değerler	127
Tablo 23: Araştırma Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri	129
Tablo 24: Araştırma Modeli Analiz Sonucu	131
Tablo 25: Düzeltilmiş Araştırma Modeli Uyum İndeks Değerleri	134
Tablo 26: Düzeltilmiş Araştırma Modeli Yol Analiz Sonucu.....	135
Tablo 27: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Doğrudan Etkileri.....	137

Tablo 28: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Dolaylı Etkileri.....	137
Tablo 29: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkileri.....	138
Tablo 30: 1. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri	139
Tablo 31: 1. Modelin Yol Katsayıları	140
Tablo 32: 2. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri	141
Tablo 33: 2. Modelin Yol Katsayıları	141
Tablo 34: İçsel Markalaşmanın Marka Performansını Yordamasında Markayı Destekleyen Tutumların Aracılık Etkisinin Anlamlılığına İlişkin Sobel Test Analizi .	142
Tablo 35: 3. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri	143
Tablo 36: 3. Modelin Yol Katsayıları	144
Tablo 37: İçsel Markalaşmanın Marka Performansını Yordamasında Marka Vatandaşlığının Aracılık Etkisinin Anlamlılığına İlişkin Sobel Test Analizi.....	145

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: David A. Aaker'ın Marka Kimliği Sistemi	17
Şekil 2: Marka Denkliği.....	26
Şekil 3: Marka Farkındalık Piramidi	28
Şekil 4: Marka Çağrışımları.....	33
Şekil 5: Sadakat Piramidi	36
Şekil 6: Markalaşma Buzdağı	38
Şekil 7: Çalışanların Marka Vaadini Yerine Getirmesinde İçsel Markalaşmanın Etkisini Keşfetme: Müşteri- Marka İlişkisinin Güçlendirilmesinin Olası Sonucu.....	61
Şekil 8: İçsel Markalaşma: Çalışanların Şirketin Markasını Destekleyici Davranışlara İmkan Vermesi	62
Şekil 9: İçsel Markalaşma, Çalışanların Markayı Destekleyici Davranışı ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki	63
Şekil 10: İçsel Marka Yönetimi Başarısının Anahtar Belirleyicileri.....	64
Şekil 11: İçsel Markalaşmanın Hizmet Sektöründe Çalışanların Kalite Bağlılığına Etkisi: Pakistan'da Bilgi Teknolojileri Sektörüne Yönelik Çalışma	65
Şekil 12: Marka Vaadi İletişim Sürecinde İnsan Kaynakları ve Pazarlamanın Koordinasyonu	74
Şekil 13: İçsel İletişim	77
Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık ve Marka Vatandaşlığı.....	85
Şekil 15: Araştırma Modeli	100
Şekil 16: Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	125
Şekil 17: Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli.....	130
Şekil 18: Düzeltilmiş Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli	133
Şekil 19: 1. Modele İlişkin Diyagram	139
Şekil 20: 2. Modele İlişkin Diyagram	140
Şekil 21: 3. Modele İlişkin Diyagram	143

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
APD	Amerikan Pazarlama Derneği
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	Doğrulamalı Faktör Analizi
EG	Eğitim
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
II	İçsel İletişim
İK	İnsan Kaynaklarının Katılımı
İK	İnsan Kaynakları
İM	İçsel Markalaşma
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MB	Marka Bağlılığı
MDT	Markayı Destekleyen Tutumlar
MO	Markayla Özdeşleşme
MP	Marka Performansı
MS	Marka Sadakati
MV	Marka Vatandaşlığı
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMR	Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalaması Karekökü
SEM	Structural Equation Modeling
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
SRMR	Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
UND	Uluslararası Nakliyeciler Derneği
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
YEM	Yapısal Eşitlik Modellemesi



TEZ METNİ

GİRİŞ

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde, işletmeler ayakta kalabilme ve rekabetçi avantajlar sağlayabilmenin yollarını aramaktadırlar. İşletmelerin, markalaşma suretiyle müşterilerin zihninde farklılaşma gayreti içerisinde olması, rekabetçi avantajlar elde etmenin yollarından biri olarak kabul edilmektedir. Markalaşma, müşterilerin isteklerini karşılamaya yönelik olarak yüksek değer sunmak isteyen işletmeler tarafından, sahip oldukları güçlü marka kimliği ve imajları sayesinde gerçekleştirilebilir. İşletmelerin güçlü bir markaya sahip olabilmeleri için, oluşturulan marka değerlerini ve marka vaatlerini marka kimliğine en etkili şekilde yansıtmaları gerekmektedir. Sahip olunan güçlü bir marka, kurumsal itibarın ve markaya olan sadakatin artmasına yol açarak, işletmenin rekabetçi avantajlar elde etmesini sağlar.

İşletmelerin, müşterilerle iyi ilişkiler kurabilmeleri ve marka değerini en iyi şekilde yansıtabilmeleri ancak iç müşteriler olarak adlandırılan çalışanlar sayesinde mümkün olabilmektedir. İşletmeler, marka değerini ve vaatlerini müşterilere sunmadan önce, ilk olarak bunları iç müşterilerine, yani çalışanlarına sunmalı, onları bilgilendirmeli, eğitmeli ve ikna etmelidir. Ancak bu şekilde çalışanların, işletmenin markasına inanmaları ve markanın işletme içerisinde tutundurulması sağlanabilir. Bunun sonucunda, işletmenin markasını özümseyen çalışanlar, markanın başarısı için rol fazlası davranışlar sergileyerek, müşterilere güçlü bir marka imajı sunarlar. Diğer bir ifadeyle, işletmelerin marka vaatlerini yerine getirebilmesi için, marka vaatlerini müşteriye ileten kişi olan çalışanların buna ikna edilmesi ve çalışanların marka değerlerine katkıda bulunması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin markalaşma sürecine katılarak, gerekli eğitim faaliyetlerini icra etmesi ve işletme içi iletişim kanallarını kullanarak markayla ilgili temel değerleri ve marka bilgilerini çalışanlara iletmesi sonucunda, markanın organizasyon içinde tutundurulması ve kabul edilmesi sağlanır. Bu ifade literatürde içsel markalaşma olarak adlandırılmaktadır. Başka bir ifadeyle içsel markalaşma, çalışanların işletmenin markasına karşı olumlu tutumlar beslemesi ve tüm sergilediği davranışlarda markanın hedeflerine uygun biçimde hareket etmesi olarak belirtilebilir. İçsel markalaşma uygulamaları sonucunda, işletmelerin sağladığı değerleri ve vaatleri bir marka adı altında sunulması, yani marka vaadinin müşteriye tam anlamıyla iletilmesi sağlanır. Çalışanların işletmenin marka değerini ve marka vaatlerini anlaması,

benimsemesi ve müşterilere tam olarak iletebilmesi ancak iyi bir şekilde eğitilmiş ve motive edilmiş çalışanlar sayesinde mümkün olabilir. Şüphesiz, bunu da sağlayabilecek olan insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır.

İşletmenin marka değerini özümseyen ve markayla özdeşleşen çalışanların, kendilerini markanın bir parçası olarak görmesi sonucunda, sorumluluk sahibi ve müşteriye değer veren bireyler haline dönüşerek, markanın performansına katkıda bulunurlar. İşletmelerin pazarlama departmanları tarafından vaat edilen hizmet standartları, çalışanlar tarafından tam anlamıyla yerine getirildiği takdirde, müşteri memnuniyeti sağlanır ve uzun vadede güvene dayalı güçlü ilişkiler inşa edilebilir. Markayı temsil eden önemli bir unsur olarak, hizmetin sunulduğu her aşamada, çalışanların müşterilerle etkileşim içerisinde olması, içsel markalaşma uygulamalarını işletmeler açısından önemli bir noktaya getirmektedir.

Hemen hemen her sektörün tamamlayıcısı ya da birleşeni olan lojistik sektörü, Türkiye’de dış ticaret işlem hacminin artmasıyla birlikte hızla gelişerek, sektörün büyüklüğü 80-100 milyar ABD doları civarına ulaşmıştır. İmalat sektöründen sonra, Gayri Safi Milli Hasıla içerisinde % 13,8 ile en yüksek payı alan sektör haline gelmiştir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren firma sayısının artmasıyla birlikte yoğunlaşan rekabet, firmaların rakiplerine göre farklılaşarak oluşturdukları marka kimliğini müşterilerine en iyi şekilde sunmalarını zorunlu kılmaktadır. Lojistik firmaları tarafından yapılan reklamlar, etkinlikler ya da bilgilendirmeler müşterilerinin gözünde marka imajı oluşturma açısından son derece önemli olsa da, bu pazarlama faaliyetleri personellerin tutum ve davranışlarıyla desteklenmediği takdirde oluşturulan marka imajı kolaylıkla yıkılabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe firmaların marka değerlerini ve vaatlerini çalışanlara ne ölçüde aktardığını tespit ederek, çalışanların markayı destekleyen eğilimlerini ve marka performansına olan katkılarını ölçmektir. Bu araştırmada ayrıca, çalışanların işletmenin marka değerine ne ölçüde uygun hareket ettikleri ve markayı sahiplendikleri belirlenerek, işletmelerin markalaşma yolunda çalışanların içsel katkısı ve önemi ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, marka kavramı ve önemi, marka ile ilgili temel kavramlar; marka kimliği, marka kişiliği, marka imajı, marka denkliği, markalaşma süreci ve hizmet markalaşması konuları üzerinde durulmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde, içsel pazarlamanın tanımı ve fonksiyonları, içsel pazarlama ile içsel markalaşma arasındaki ilişki, içsel markalaşmanın tanımı, önemi, amaçları, içsel markalaşma ile ilgili yapılan araştırmalar, içsel markalaşmanın etkileri ve yönetimin rolü, içsel markalaşma uygulamaları, içsel markalaşmanın bileşenleri, marka odaklı eğitim, içsel iletişim, marka odaklı insan kaynakları faaliyetleri, içsel markalaşmanın hizmet sektöründeki etkileri, içsel markalaşmanın çıktıları; çalışanların marka tutumları (markayla özdeşleşme, markaya bağlılığı ve marka sadakati), marka vatandaşlığı ve marka performansı ve içsel markalaşma ile bu kavramlar arasındaki ilişkiye değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü ve son bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, veri toplama yöntemleri, araştırmanın hipotezleri ve analizi üzerinde durulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler PASW Statistics 18.0 (SPSS 18.0) ve AMOS 16.0 programları kullanılarak Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) tekniği ile analiz edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM
MARKA KAVRAMI VE HİZMET MARKALAŞMASI

1.1. MARKANIN TANIMI

Günümüzde tüketiciler tarafından tercih edilen, piyasada aranan ürün ve hizmet sunma gayreti içerisinde olan işletmeler, müşterinin zihninde oluşturacakları marka algısı sayesinde farklılaşarak piyasada tutunma şansı ve git gide artan pazar payı ile yüksek rekabet gücü elde etme çabası içerisindeyler (Halis vd., 2005:401-412). Bunun sonucunda, işletmeler için piyasada rekabet gücü ve dolayısıyla kar elde etme unsuru olarak görülen ‘marka’ son derece öneme sahiptir (Çelikel, 2008:5).

Marka, ilk olarak hayvan sahipleri tarafından sığırların karışmaması ve mülkiyetin sembolünü temsil etmesi için yapılan bir işaret olmuşken (Aaker, 1991:8), daha sonraları ürünlerin kim tarafından üretildiğini ayır etmeye yarayan bir sembol olarak kullanılmıştır. Günümüzde ise marka, tüketicilerin bir ürün ya da üretici firmayı diğerlerinden ayırt etmek için kullanılan bir kalite sembolü olmuştur (Farhana, 2012:224). Diğer taraftan Keller ve Lehmann (2006) göre marka, bir isimden ya da bir işareten daha fazlasıdır; diğer marka unsurları logo, sembol (Nike’in sembolü ve McDonalds’ın sarı renkli logosu), paket (Coca Cola’nın cam şişesi ve Kodak’ın sarı-siyah film kutusu) ve slogan da (BMW’nun “en gelişmiş sürüş makinası” ve VISA’nın “olmak istediğin her yerde”) markanın oluşmasında önemli rol oynarlar. Bu marka unsurları işletmelerin ticari markalarının müşteriler tarafında tanınmasına ve diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan öğelerdir (Keller, 2003:30). Markayla alakalı unsurlardan bazılarını öne plana çıkaran işletmeler, tüketicinin zihninde farklılaşarak, daha kalıcı olmaktadır.

İşletmeler için önem teşkil eden marka kavramının pazarlama bilimi açısından da son derece öneme sahip olması, birçok araştırmacıyı bu alana çekerek literatürde farklı cümlelerle ve farklı bakış açılarıyla ifade edilmiş, birbirlerine benzerlik gösteren birçok tanımın oluşmasına sebep olmuştur. Buna rağmen marka kavramının tam olarak anlaşılamamasından ötürü, yanlış yargıların da ortaya çıktığı görülmektedir; marka ile işletme aynı şeydir, marka sadece bir işletmenin kurumsal kimliği ya da ticari marka değerini yansıtır, marka işletmenin cilasısıdır, işletme söz konusu olduğunda marka ikinci plana atılabilir (Hollis, 2011:27).

Marka kavramını Kotler (2000) en temel anlamda “marka, ürün grubu içerisinde bir ürünle alakalı karakteristik kimliğini yansıtan unsurlar bütünüdür” şeklinde tanımlamıştır. Literatürde en kabul gören ‘marka’ tanımı ise Amerikan Pazarlama Derneği (APD) (1960) tarafından “bir satıcının ya da satıcılar grubunun mal ve hizmetlerini tanımlayan ve onları rakiplerinden ayırt etmeyi amaçlayan bir isim, terim, işaret, sembol, şekil ya da bunların kombinasyonudur” şeklinde yapılmıştır. 2007 yılında marka kavramını yeniden tanımlanıncaya kadar Aaker ve Kotler gibi araştırmacılar APD’nin 1960 yılında yapmış olduğu bu ilk tanıma tam olarak bağlı kalmışlardır. Amerikan Pazarlama Derneği (APD) 2007 yılında marka kavramını “*bir satıcının ürün ya da hizmetlerini tanımlayan ve diğer satıcılarıkinden farklılaştıran isim, terim, işaret, sembol ya da diğer özelliklerdir*” olarak tekrar tanımlamıştır. Bu tanımla, marka kavramına daha çok ticari bir marka olarak, üretici ve satıcıların gözünden bakılmıştır (Maurya ve Mishra, 2012:123). Bununla birlikte marka kavramı değişik tanımlarla ifade edilmiş olmasının ötesinde, bir ürün, hizmet ya da kurumun gerçekte ne olduğu değil, tüketiciler açısından o markaya hangi anlamların yüklendiği de önemlidir (Ünlüönen vd., 2007:2; Atılğan, 2011:45).

Literatürde marka tanımı yapılırken işletme odaklı ve tüketici odaklı olmak üzere iki farklı yaklaşım benimsenmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi APD’nin marka tanımı işletme odaklı bir tanım iken, bazı yazarlar tarafından yapılan “tüketicinin satın aldığı ve tüketiciye tatmin sağlayan çok sayıda özellikle ilgili işletmenin vermiş olduğu vaatlerdir” tanımı tüketici odaklı bir yaklaşımı yansıtmaktadır (Taşkın ve Akat, 2012:7-10). Tablo 1’de markanın tanımında farklı bakış açılarını temsil eden bazı kurum ve araştırmacılar detaylı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 1: Marka Tanımında Farklı Bakış Açılarını Temsil Eden Bazı Kurum ve Araştırmacılar

İşletme Odaklı Marka Tanımı Temsilcileri	Amerikan Pazarlama Birliği (1960), Watkins (1986), Bennett (1988), Aaker (1991), Stanton ve Diğ. (1991), Doyle (1994), Kotler ve Diğ. (1996), Dibb ve Diğ. (1997)
Tüketici Odaklı Marka Tanımı Temsilcileri	Boulding (1956), Martineau (1959), Levitt (1962), Sheth ve Diğ. (1991), Ambler (1992), Brown (1992), Murphy (1992), De Chernatony ve McDonald (1992), Goodyear (1993), Keller (1993), Wolfe (1993), Doyle (1994), Aaker (1996), Alt ve Griggs (1998)

Kaynak: Taşkın ve Akat, 2012:7-10.

Ürün ve hizmetleri birbirinden ayıran, tüketici ve tercihlerini etkileyen ‘marka’, pazarlama faaliyetlerinin de odak noktasında bulunmaktadır. Pazarlama uygulamalarında ilk olarak, ürün ya da hizmetin tanıtılması, diğerlerine göre farklarının ortaya konulması ve tüketicilerle iletişimin kurulması amaçlandığından, ister istemez markanın ön plana çıkması kaçınılmazdır. Pazarlama faaliyetleri sürecinde, sunulan ürün ya da hizmetlerin performansı ile tüketicinin mantığına uygun, ayrıca duygusal bir bağ kurularak da tüketicinin zihninde iyi bir imaj uyandırması marka gücünün oluşması açısından son derece önemlidir (Çelikel, 2008:6). Diğer taraftan, marka, pazarlama çabalarının bir sonucu olarak müşterilerin zihninde oluşan algılar bütünü olarak ifade edilmesiyle birlikte, günümüzde sadece pazarlama unsuru olmaktan öteye geçtiği de görülmektedir (Ünlüönen vd., 2007:1-12; Hollis, 2011:27).

Her bir marka, piyasada bulunan bir ürünün, hizmetin ya da şirketin kimliğini temsil etmesine karşın, piyasaya sunulan her bir ürün ya da hizmet, bir markayı tam anlamıyla temsil etmeyebilir. Ayrıca marka kavramına, kaliteyle aynı anlamın yüklenmesi doğru olmadığı (marka eşittir kalite denilemeyeceği) gibi, ürünün ya da hizmetin sadece kalitesini yansıtan bir unsur olarak da görülmesi doğru bir bakış açısı değildir (Ak, 2009:3). Bununla beraber ‘marka’ tüketicilere, ürünlerin ya da hizmetlerin diğerlerinden ayırt edilmesi ve tercih edilmesini sağlayan önemli bir etken olmasının ötesinde, ürüne ya da hizmete ait kalite ve güvenilirlik düzeyini yansıtan, iade, tamir, değişim, şikâyet gibi sorunlarda markanın itibarı ve müşteri memnuniyetinin

korunacağını gösteren bir unsurdur (Ünlüöner vd., 2007:3). Buradan da anlaşılacağı üzere, marka tüketicilere ve topluma sunulan ürünle ya da hizmetle alakalı olarak bazı vaatler içermektedir; özellikler, standart kalite düzeyi, güvenilirlik, sağlamlık ve memnuniyet gibi. Güçlü bir marka, bu tarz vaatlerin yerine getirilmesinde garantörlük görevi üstlenmektedir (Çakırer, 2013:7).

Bir markanın gücünü oluşturan üç temel bileşen aşağıda sıralanmıştır (Ak, 2009:3; Hollis, 2011:28):

- Markanın fiziki unsurları (isim, logo, sembol, ambalaj, reklam, slogan gibi),
- Markanın tüketicilere sağladığı fonksiyonel faydalar,
- Markanın tüketiciler üzerinde uyandırdığı duygusal çağrışımlarıdır (kişiliğidir).

1.2. MARKANIN TARİHSEL GELİŞİMİ

Marka ve markalaşma kavramının ortaya çıkmasının Endüstri Devrimi sonrasında başladığı düşünülebilir, fakat markanın temelleri insanoğlunun ticaret yapmak için ürün ürettiği eski çağlara kadar uzanmaktadır. M.Ö. 5000 yıllarında kilden yapılan çömleklerdeki farklı (balık, yıldız, çarpı) işaretleri bunun kanıtını teşkil etmektedir. Bazı kaynaklarda marka kullanımı, bugünkü anlamından farklı olsa da, milattan önceki Eski Mısırdan, Eski Yunan, Eski Roma ve Babillere kadar birçok medeniyette kullanıldığı belirtilmektedir (Çakırer, 2013:4-6). Eski çağlarda marka, ayırt etmeye yarayan ya da mülkiyeti gösteren bir unsur olarak kullanılmıştır; daha çok besi hayvanlarında, çanak çömleklerde ve üretilen diğer ürünlerde. Şimdiki Çin topraklarından, Hindistan, Yunanistan, Türkiye, Mezopotamya, İtalya topraklarına kadar yapılan birçok çalışmada üretilen ürünlerde işaret ya da sembollerin kullanıldığı bilinmektedir. Arkeologların yaptıkları çalışmada Roma İmparatorluğu'nun ilk 300 yıllık dönemi içinde çanak, çömlek ürünlerinde yaklaşık 1.000 farklı işaretin (markanın) yer aldığını tespit etmiştir (Moore ve Reid, 2008: 419-432; Rajaram ve Shelly, 2012:100-103).

13. yüzyılın sonlarına kadar sanatsal ve teknolojik olarak altın çağını yaşayan Çin Hanedanı zamanında, sahip olduğu baskı teknolojisi sayesinde, kitle iletişim aracı olarak yazılı kâğıtların kullanılması (afiş, resimler, tabelalar yanı sıra basılı reklam formları) modern marka ve reklam anlayışının ilk örneklerini teşkil etmiştir. Daha sonra modern

kitle iletişim aracı olarak bilinen ilk reklamlı gazete 1625 yılında İngiltere’de yayına başlamış ve üreticilerin ürünlerine ait slogan, işaret, logo gibi marka unsurlarını içeren reklamları çok sayıdaki tüketicilere ulaştırmıştır (Landa, 2005:xx-xxiii).

16. yüzyıla kadar marka, tüketiciler için ürünleri ayırt etmeye yarayan bir işaret, simge ya da görsel sembol iken, üreticiler içinde ürünlerin kendileri tarafından üretildiğini kanıtlayan bir unsur niteliğindeydi. 16. ve 18. yüzyılları arasında ise maalesef marka ticari bir anlamdan çok toplumsal sınıfları temsil eden bir işaret olarak da kullanıldığı bilinmektedir. O dönemde, kaçakların, kölelerin, korsanların ve cezaya çarptırılan mahkûmların vücutlarına çeşitli işaretler yapılarak (markalayarak) toplumda ayırt edilebilmesini sağlayan bir utanç işareti olarak da kullanılmıştır (Moore ve Reid, 2008: 419-432; Rajaram ve Shelly, 2012:100-103).

18. yüzyılda etkisini göstermeye başlayan Endüstri Devrimiyle birlikte sanayileşmenin artması, kitle üretimin başlamasına ve üretilen ürünlerin daha geniş pazarda satılarak daha çok müşterilere ulaşılması gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Rajaram ve Shelly, 2012:100-103). Bunun birlikte, Dünya’nın her neresinde üretilirse üretilsin, ürünlerde ticari marka ve unsurlarının kullanılması devletler, üreticiler ve tüketiciler açısından gitgide hayati bir önem kazanmaya başlamış ve bunun sonucunda ürünler üzerinde ticari marka uygulaması standart bir hal almıştır. Markalaşmanın, teknoloji ve bilimin gelişmesine ve ilerlemesine katkıda bulunacağını gören devletler, bu konuda çalışmalar yaparak ticari marka ve telif haklarını korumaya yönelik çeşitli kanunlar çıkarmışlardır. Dünyada ilk defa telif hakkı yasası İngiltere’de 1710 yılında kabul edilmiş bunula birlikte ürünlerin korunması ve taklit edenlere ceza öngören ticari marka kanunu da 1857 yılında Fransa’da yayınlanmıştır (Landa, 2005:xx-xxiii).

Endüstri Devrimi sonrasında hız kazanan reklam ve marka faaliyetleri boyut değiştirerek, ürünlerin marka isimlerini taşıyan daha ciddi görsel kimlikler ve ilgi çekici paketler kullanılmaya başlanmıştır. Üzerinde ismi yazılı paketli ürünlerin satılması ve müşteriler tarafından talep edilen bir isim haline gelmesi, bu isimlerin birer ticari markaya dönüşmesine neden olmuştur. Ürünlerde marka ismi, işaret, etiketinin olması ayrıca bunların paket ve reklamla desteklenmesi, ürünün kaliteli ve güvenilir olduğu izleniminin oluşmasına sebep olmuştur. Bu dönemde insanlar, hayatlarını kolay ve zevkli kılacak olan

markaları tercih ettiği gibi onları daha çekici yapacak ve sosyal sınıflarını yansıtacak markaları da kullanmak istemişlerdi (Landa, 2005:xx-xxiii).

Günümüzde marka kavramı bir ürün ya da hizmetten öteye giderek tüketicilerin değer algısı, kişisel imaj, aidiyet, saygı görme ihtiyaçlarını karşılayan bir unsur haline gelmiştir. İnsanlar bir markayla kendini özdeşleştirerek markaya bir anlam yükleyerek aralarında duygusal bir bağ kurmuşlardır. Ortaya çıkan bu durum, markalaşmanın A'dan Z'ye tüm kişi ve kuruluşları ilgilendirdiğini, ayrıca başarının ve sürdürülebilirliğin de anahtarı olduğu gerçeğini yansıtmaktadır (Nardalı, 2011:47).

1.3. MARKA VE ÜRÜN ARASINDAKİ FARKLAR

Marka ile ürün kavramları birbirlerinden ayrılmaz unsurlar olarak görülse de, temsil ettikleri değerler açısından aralarında keskin farklar bulunmaktadır. Karataş ve Altunışık'a (2015) göre ürün, kişiler ya da işletmeler tarafından üretilen soyut ya da somut bir varlık iken, marka ise, tüketiciler tarafından algılanan değerler bütünüdür. Birçok pazarlamacı marka ile ürün arasındaki farkı belirtirken “*her marka bir üründür ama her ürün bir marka değildir; ürün fabrikada üretilen bir nesne, marka ise tüketiciler tarafından satın alınan değerdir*” şeklinde ifadeler kullanmışlardır. Ürün, tüketicilere fonksiyonel fayda sağlayan, somut ve özellikleri olan bir nesne ya da hizmettir. Diğer yandan marka ise, tüketicinin zihninde kişiliği olan, statü göstergesi olarak tatmin sağlayan, soyut bir varlık olarak duygusal birleşenler bütünüdür (Kırdar, 2005: 234). Bununla beraber ürünler zaman içinde değişime uğrayabildiği gibi diğer işletmeler tarafından da taklit edilebilirler, marka, işletmenin kurumsal kimliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir değer olduğunu için taklit edilemez ve kalıcı bir unsurdur (Taşkın ve Akat, 2012:27-28).

Ürün, markanın soyut ve somut özelliklerini barındıran bir unsur olarak markanın alt bileşenlerinden biridir. Marka ise, içinde barındırdığı tüm birleşenleriyle tüketiciyle iletişimi sağlayan önemli bir pazarlama unsurudur (Kırdar, 2005: 234; Karataş ve Altunışık, 2015:138). Dülgeroğlu (2008) göre marka, ürünlerin pazarda konumlamasını sağlayan önemli bir değişken olarak ürünlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bunun farkında olan işletmeler, ürünlerine özgü markalar oluşturarak pazarda kalıcı

olmak istemektedirler. Marka, ürünlerin özelliklerini ve değerlerini tüketiciye yansıtan bir sembol ya da işaretten öte bir kavram olarak tanımlanırken, ürünler ise, tüketicilerin talep ve beklentilerini karşılayan unsurdan öteye geçememiştir (Uztuğ, 2008:40-52). Ürünler, tüketicilerin beklentilerini karşıladığı sürece talep görürken, markanın oluşmasını da sağlayan bu beklentilerin bütünüdür (Demir, 2013:25).

Tüketiciler günümüzde markaya sembolik bir anlam yüklediği gibi markalarla kendini özdeşleştirme yoluna giderek, gerek duyduğu ürünü ya da hizmeti marka ile arayan bir tüketici kitlesi haline gelmişlerdir (Torlak ve Uzkuurt, 2005:15-31). Ayrıca, Aktuğlu'nun (2004) yalın bir dille şematize ettiği ürün ile marka arasındaki farkların özeti Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Marka ve Ürün Arasındaki Farklar

ÜRÜN	MARKA
Fabrikada üretilir.	Marka yaratılır.
Nesne ya da hizmettir.	Tüketici tarafından algılatılır.
Bicimi, özellikleri vardır.	Kalıcıdır.
Zaman içinde değiştirilebilir veya geliştirilebilir.	Tüketici ihtiyaçlarının giderilmesinde tatmin sağlar.
Tüketiciye fiziksel yarar sağlar.	Tüketici tarafından statü göstergesi olarak değerlendirilebilir.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Kişiliği vardır.
Beynin sol (Rasyonel tarafına) hitap eder.	Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

Kaynak: Aktuğlu, 2004:15.

Özetle marka, ürüne kimlik, değer ve anlam kazandıran, tüketicilere vaat ettiği imaj, güven, kalite ve memnuniyet bileşenleriyle ürünleri ayırt edebilme ve tercih edebilme olanağı sağlayan, önemli bir pazarlama unsurudur (Demir, 2013:26).

1.4. MARKANIN ÖNEMİ VE YARARLARI

Sanayi Devrimi'yle başlayan ve globalleşme ile ivme kazanan modernizm akımları, kitlelere yönelik genellemelerin yapıldığı, üretim odaklı yaklaşımların sergilendiği, şehirleşme ve okuryazarlığın arttığı ve ürün odaklı değerlerin benimsendiği bir dönem olarak tüketim alışkanlıklarında önemli değişikliklerin olmasına neden olmuştur. Modern tüketim dönemi olarak adlandırılan bu süreçte, tüketiciler ürün kültürü olarak maddi tatmini sağlayan, ürün odaklılığı olarak tutumluluk ve tasarruf imkânı sunan ve işlevselliği ön plana çıkan ürünlere daha çok odaklanmışlardır (Özcan, 2007: 261-273; Sönmez ve Karataş, 2010: 1-17). Sanayi döneminden bilgi dönemine geçilmesiyle birlikte sosyoekonomik ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler modern tüketim alışkanlıklarında da büyük değişimlerin olmasına neden olmuştur; daha zor beğenen ama ne istediğini bilmeyen, eğitilmiş, talepkar ve bireysel farklılıklarını ön plana çıkarmak isteyen tüketiciler (Sönmez ve Karataş, 2010: 1-17). Bu dönem literatürde Postmodern dönem olarak anılmakta olup, modern dönemden farklı olarak, üretim kültüründen tüketim kültürüne, fonksiyonel tüketimden sembolik tüketime, ürün kültüründen marka ve imaj kültürüne geçildiği görülmektedir (Şahin, 2007:359-366). Postmodern dönemde, üreticiler sadece fiziksel ya da işlevsel bir ürün sunmak yerine kitle iletişim teknolojisi sayesinde tüketicilere metalar üzerine anlamlar yüklenmiş bir yaşam biçimi sunmaktadırlar. Ayrıca bu dönemde, insanlar artık maddi tatmin sağlamak yerine psikolojik tatmin sağlamaya yönelmesinin sonucunda, ürünün içerikleri önemini yitirirken, ürünlerin ve onun markalarının taşıdıkları anlamlar ve semboller daha fazla önem kazanmışlardır (Özcan, 2007: 261-273; Sönmez ve Karataş, 2010: 1-17). Diğer bir ifadeyle tüketiciler, imajlar ve semboller dünyasında kimliğini yansıtmak, sosyal sınıfını ortaya koymak, kendisini ifade edebilme ve farklılık oluşturmak için ihtiyaçlarını giderecek ürünlerden ziyade arzu ve isteklerine tatmin edecek marka ve imajlara yönelmişlerdir (Odabaşı, 2004:120). Sonuç olarak, imajın egemen olduğu günümüzde, sembolik tüketimin ön plana çıkması tüketicilerin gösteriş ve statü unsurlarını markalarda aramalarına sebep olmuştur (Özcan, 2007: 261-273). Hiç kuşkusuz içinde bulunduğumuz Postmodernizm döneminde, markanın ve onun yansıttığı imajların çok önemli olduğunu her kez tarafından kabul edilmektedir.

Günümüzde ülkelerin ekonomik gücü sahip oldukları marka ve marka değeriyle ölçülürken, ülkelerin zenginliği ise sahip oldukları markalar kadardır (Çakırer, 2013:2). Uluslararası marka değerlendirme kuruluşu olan Brand Finance tarafında 2015 yılında yapılan araştırmaya göre, ülkelerin sahip olduğu marka değerleri sıralamasında ABD 19,7 trilyon dolarla ilk sırada yer alırken, ikinci sırada 6,3 trilyon dolarla Çin, üçüncü sırada 4,2 trilyon dolarla Almanya yer almaktadır. Türkiye ise bu sıralamada 668 milyar dolarlık marka değeriyle kendine 19. sırada yer bulmuştur. ABD'nin en değerli markası olan Apple'ın marka değeri 128,3 milyar dolar iken Türkiye'nin en değerli 100 markasının toplam değerleri 34,4 milyar dolar yapmakta olup bu da Apple'ın marka değerinin yaklaşık dörtte bir değerinde tekabül etmektedir (Brand Finance, 2015:6-20). Buradan hareketle, büyük bir ekonomiye sahip büyük bir ülke olmanın yolu büyük markalara sahip olmaktan geçtiği söylenebilir. Bu araştırmanın sonuçları da markalaşmanın ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermektedir.

Markanın öneminin yanı sıra, markanın temelde işletmeler, tüketiciler ve toplum için bazı yararları bulunmaktadır:

1.4.1 Markanın Tüketiciler Açısından Yararları

Tüketiciler açısından markanın yararları aşağıda sıralanmaktadır (Ar, 2004: 8-10; Çakırer, 2013:16-19):

- Tüketiciler için yön bulmaya yarayan işarettir. Marka, tüketiciyi bilgilendiren, bilinçlendiren ve ürünlerin ya da hizmetlerin tanınmasını sağlayan unsurdur.
- Marka, tüketiciye ürünün ya da hizmetin kalitesine ilişkin tüketiciye ipuçları verir.
- Marka, tüketicinin gözünde ürünleri bir birinde ayırmaya yarayan en önemli unsurdur.
- Marka, tüketiciye ürün ya da hizmetle alakalı özellikler ve standartlar konusunda güvence verirken, tüketicinin de korunmasına yardımcı olur.
- Marka, tüketiciye sunulan hizmetin bir kereye değil, her defasında aynı olacağının ve satış sonrasında da devam edeceğinin garantisini verir.

1.4.2 Markanın İşletmeler Açısından Yararları

İşletmeler açısından markanın yararları aşağıda sıralanmaktadır (Ar, 2004: 8-10; Çakırer, 2013:16-19):

- İşletmelerin sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir etkidir. İşletmeler, köklü geçmişlerini müşteriye yansıtmak için markasını kullanarak geçmişten geleceğe algısı oluşturur.
- İşletmelerin kar marjının artmasına neden olur. Tüketiciler kendisine itibar sağlayan ya da kendine yakın gelen markayı elde etmek için daha fazla ödeme yapabilir.
- İşletmelerin rakiplerinden farklılaşmasını sağlar. Marka birleşenlerinin, marka kimliği ile birlikte müşterilere iletilmesi sonucu tüketici zihninde oluşan algı sonucu markanın diğerlerinde farklılaşması.
- İşletmelerin piyasa değerleri içerisinde önemli bir maddi olmayan unsuru teşkil ederler. Apple firmasının 2015 yılı piyasa değeri 725 milyar dolar olmasına karşın bunun 128 milyar dolarını marka değeri oluşturmaktadır.
- İşletmelerin itibarını temsil eder. İşletmelerin kurumsal kimliği gibi, sahip oldukları markalar da işletmelerin itibarını müşteriye yansıtır. İşletme ve ürün imajının tüketiciler zihninde konumlanmasını sağlarlar.
- İşletmelerin pazara yeni ürünleri sunmalarını kolaylaştırır. Pazarda başarılı olmuş markanın yanına yeni bir ürün eklemesi ve tüketiciler tarafından tutunması daha kolay olur. Microsoft firmasının pazara yeni bir ürün/marka sunması oldukça kolay olabilir.
- İşletmeler tarafından tutundurma aracı olarak kullanılarak talebin artmasına yardımcı olur. Pazarlama stratejilerinde markaya odaklanılarak tüketiciler zihninde çağrışımlar ve algılar oluşturulur, böylelikle ürünün/markanın tercih edilebilirliği artırılır.
- İşletmelerin rekabet gücünü artırır. Tartışmasız güçlü marka kimliğine sahip işletmeler rakiplerine oranla piyasada üstünlüğe sahiptir.

1.4.3 Markanın Toplum Açısından Yararları

Toplum açısından markanın yararları aşağıda sıralanmaktadır (Ar, 2004: 8-10; Çakırer, 2013:16-19):

- Marka sunulan ürün/hizmetlerin kalitesinin artmasına, dolayısıyla toplum refahının artmasını sağlar.
- Marka, ürün/hizmetin satışlarının artmasına, dolayısıyla ülkenin dış ticaret hacmin artmasını sağlar.
- Ülkelerin sahip olduğu markalar ülke bilinirliğini de artırır.
- Güçlü markalar ülke gelirlerinin artmasına, dolayısıyla toplumunda kalkınmasını sağlar.

1.5. MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Literatürde markaya ait birçok kavram yer almaktadır. Bu kavramlar markanın özelliklerini değişik perspektiflerden yansıtan önemli unsurlar olmasıyla beraber, markanın anlamlı bir bütünlük kazanmasını sağlayan önemli bileşenlerdir. Bu kavramlar birbirlerini tamamlayıcı özelliğe sahip olduğundan dolayı marka kavramının daha iyi anlaşılabilme noktasında bazılarının açıklanması gerekmektedir. Bu nedenle, marka ait temel kavramlardan bazıları bu bölümde açıklanmaktadır.

1.5.1. Marka Kimliği

Keller (2003), marka kimliğini, “*firma tarafından ortaya atılan marka anlamı*” olarak tanımlarken, Aaker (2014) marka kimliği kavramını “*marka kimliği, marka stratejilerinin yaratmak ve korumak için can attığı marka çağrışımları kümesidir. Bu çağrışımlar, markanın neyi temsil ettiğini yansıtır ve kurum üyelerinden müşterilere verilmiş bir söz anlamına gelir*” şeklinde tanımlamaktadır.

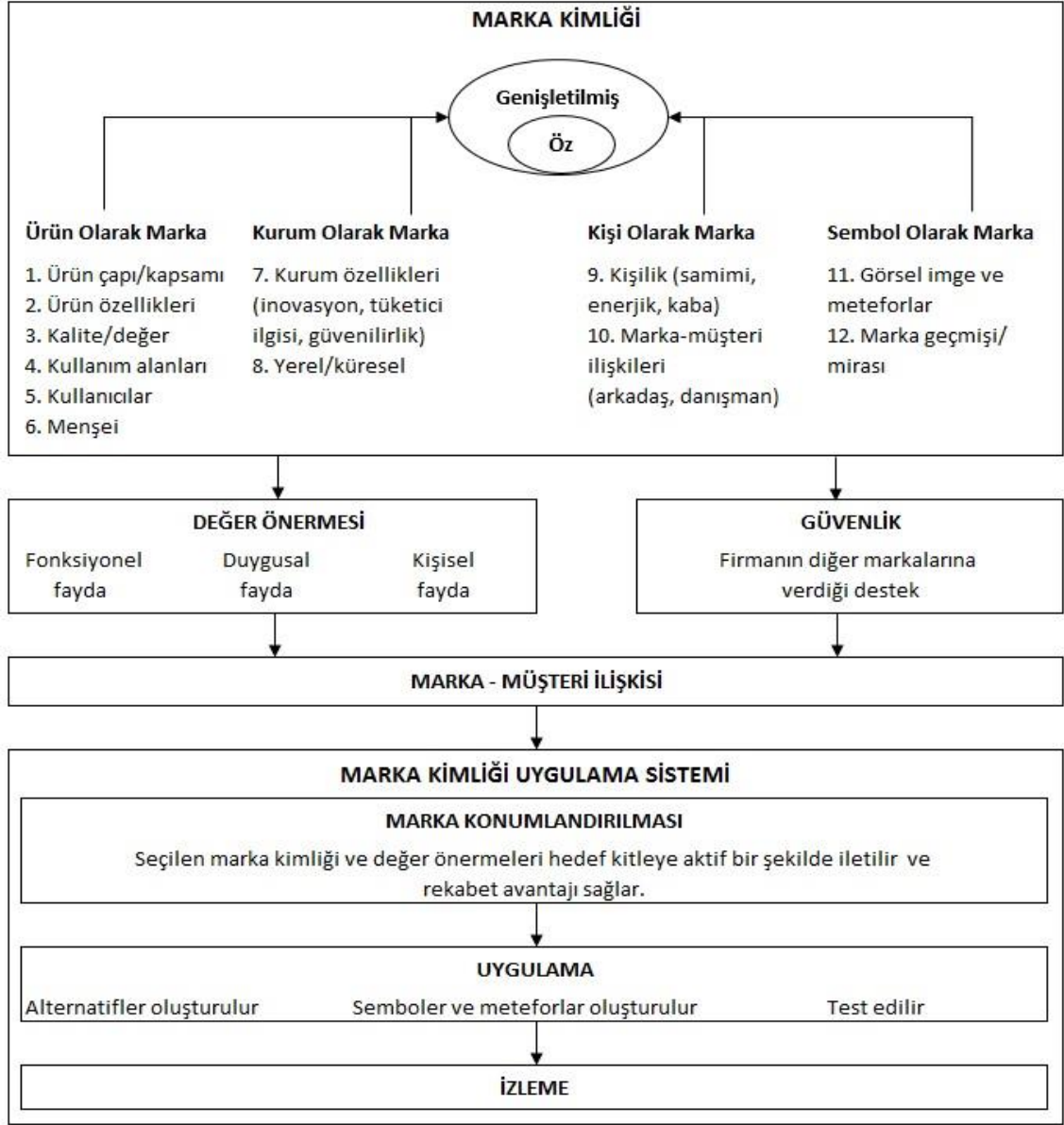
Markayı diğer markalardan ayırıştırma ve farklı kılmanın en temel yolu, markaya kimlik kazandırmakla mümkün olur. Üreticiler marka kimliği sayesinde, diğer markalardan kendi ürün/hizmetlerini ayırıştırarak, tüketiciler tarafından tercih edilmesini sağlarlar. Marka kimliği ile marka imajı arasındaki bağ ne kadar güçlü ise markanın

başarısından da o kadar bahsedilebilir (Çakırer, 2013:20). Diğer bir ifadeyle, marka kimliği, fonksiyonel, duygusal ve kişisel faydaları içeren bir değer sunarak, marka ile tüketici arasında bir bağ kurmalıdır. Diğer bir ifadeyle, sunulan ürün/hizmetin marka kimliği ile tüketicilere işlevsel ihtiyaçların giderilmesinin yanı sıra, güzel tat ya da hoş görünüm ile duygusal, statü ya da sembol unsuru olarak da psikolojik fayda sağlaması gerekmektedir (Aaker, 2014:84). Tüketiciler, ürüne/hizmete ilişkin bir markayı satın alırken, sadece ihtiyaçlarını giderici bir ürün/hizmet değil, ayrıca markanın kimliğini, kişiliğini ve sunulan diğer yararları da satın almaktadırlar. Buna göre, üreticiler ya da pazarlamacılar ürün/hizmete ait markaya uygun bir kimlik kazandırmaları gerekmektedir (İslamoğlu ve Fırat, 2011:96).

Marka yöneticileri marka kimliğini, marka oluşturma ve yönetme sürecinde stratejik bir araç olarak ele alarak, güçlü bir marka oluşturma en etkili yolu olarak görmektedirler. Diğer bir ifadeyle marka kimliği, markalaşma sürecinin temelini oluşturmaktadır. Ayrıca marka kimliği, marka imajı ve marka kişiliği gibi süreçlerin çıkış noktasını teşkil etmektedir (Uztuğ, 2008:72).

Aaker (2014:95) marka kimliği kavramının, 4 perspektif altında 12 boyuttan oluştuğunu belirtmiştir. İşletmeler markayı, ürün, kurum, kişi ve sembol perspektifleri açısından değerlendirdikleri takdirde marka kimliği yapısından bahsedilebilir. Şekil 1’de David A. Aaker’ın marka kimliği sistemi gösterilmektedir.

Şekil 1: David A. Aaker'ın Marka Kimliği Sistemi



Kaynak: Aaker, 2014:95.

Marka kimliğinin daha iyi anlaşılabilmesi açısından Aaker'ın (2014:95) ortaya attığı “marka kimliği sistemi” yukarıdaki şekildende anlaşılacağı üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar aşağıda başlıklar halinde verilmektedir.

1.5.1.1. Ürün Olarak Marka

Markanın ürünle ilgili çağrışımları, markanın tüketiciler tarafından seçilmesi ve kullanım deneyimleriyle doğrudan ilgili olması nedeniyle, marka kimliği içerisinde son derece öneme sahiptir. Marka kimliğinin ana unsurlarından biri, tüketicileri etkileyebilecek olan ürün baskısıdır. Diğer bir ifadeyle, marka anıldığı zaman hangi ürün veya ürün grubunu çağrıştırdığıdır. Bu çağrışımların, ürüne/hizmete ait işlevsel ve duygusal faydalarla desteklenmiş olmasının yanı sıra, ilave bir özellik sunması, tüketicilere önemli bir değer önermesi sağlar. Ayrıca markanın belirli bir kullanıcı tipine odaklanması, o kullanıcı grubuna ayrıca bir değer önermesi sağlar (Aaker, 2014:94-97).

Kalite kavramı, marka olan ürünün hayatta kalabilmesi için asgari seviyede sahip olunması gereken bir unsur olarak kabul edilmektedir. Sunulan ürün/hizmetin çekirdek unsuruna kalite kavramının yerleştirilmesi, işletmeler için önemli rekabet avantajı sağladığı gibi tüketicilere de yüksek değer sağlamaktadır. Kalite kavramına ek olarak, markanın bir ülke ya da bölge ile bağdaştırılması tüketicilere güven ve prestij sağlamaktadır (Aaker, 2014:94-97).

1.5.1.2. Kurum Olarak Marka

Kurum olarak marka perspektifinde, ürün ya da hizmetin özelliklerinin yerine kurumun özelliklerine odaklanılmaktadır. Yenilikçi, kaliteli ve çevreye duyarlı gibi ürün özellikleri ancak şirket politikaları, çalışanlar, örgütün sahip olduğu kültür ve değerlerle sağlanabilir. Markanın yenilikçilik ve kalite gibi yönleri belli durumlarda ürün özelliği, bazı durumlarda da kurum özelliği olarak tanımlanabilir. Örneğin, bir ürünün/hizmetin spesifik özellikleri ve tasarımı temel alındığında, yenilikçilik ve kalite unsurları ürün ile ilgili bir özellik olarak algılanırken, buna karşın, şirket politikaları, çalışanlar, örgütün sahip olduğu kültür ve değerler temel alındığında kurum ile ilgili bir özellik olarak algılanacaktır (Aaker, 2014:98-99).

Ürüne/hizmete ilişkin bir özellik rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilirken, kuruma ilişkin bir özelliğin kopyalanması oldukça güçtür. Güçlü kurum özelliklerine sahip firmalarla rekabet etmek rakipler açısından oldukça zor olabilir. Kurum özelliği olarak, yerel adaptasyon, müşteri odaklılık ya da çevreye duyarlılık, müşterinin gözünde

markaya karşı saygı, takdir ve hoşlanma gibi duygusal çağrışımlar oluşturabilir (Aaker, 2014:98-99).

1.5.1.3. Kişi Olarak Marka

Kişi olarak marka perspektifi, insanın kişiliği olduğu gibi bir markanın da kişiliğinin olduğu yaklaşımı üzerinde durmaktadır. Bir insan kişilik olarak, elit, güvenilir, rahat, rekabetçi, entelektüel veya esprili olabilir, aynı şekilde bir marka da bu kişilik özelliklerine sahip olabilir. Kişiliği olan markalar sayesinde tüketiciler kendi kişilik özellikleriyle örtüşen markayı tercih edebilirler. Ayrıca tüketiciler, markayı kendi kişiliğini ifade etmesi açısından bir araç olarak kullanabilirler (Aaker, 2014:99).

İnsanın sahip olduğu kişilik, diğer insanlarla olan ilişkilerini etkileyebildiği gibi marka kişiliği de tüketici ve marka arasındaki ilişkiyi etkileyebilir. Prestijli bir görünüm sergilemek için tüketicilerin lüks Alman arabaları tercih etmesi buna örnek olarak verilebilir. Ayrıca markanın sahip olduğu kişilik ürüne/hizmete ait fonksiyonel bir faydanın tüketiciye iletilmesinde önemli görev üstlenir (Aaker, 2014:99). İlerleyen bölümlerde, marka kişiliği başlığı adı altında, bu konuya daha derinlemesine değinilecektir.

1.5.1.4. Sembol Olarak Marka

Markayla özdeşleşen bir sembol, markanın müşteriler tarafından tanınması ve hatırlanması bakımından önemli bir unsurdur. Markanın bir parçası olarak sembolün varlığı, markanın gelişimi ve gücünü yansıtmaları bakımından önem arz ederken, olmaması ise büyük bir eksiklik (Aaker, 2014:100). Markayı temsil eden her şey bir sembol olarak kabul edilebilir; Nike'ın amblemi, McDonalds'ın sarı renkli logosu, Coca Cola'nın cam şişesi gibi. Aaker (2014) özellikle üç tip sembol unsurunun üzerinde durmuştur (Şekil 1'de gösterildiği üzere): görsel imgeler, metaforlar ve marka geçmişi. Markanın kimliğini yansıtan her bir güçlü görsel imge, markanın hatırlanmasına son derece katkısı vardır. Örneğin, Microsoft'un Bill Gates'i, Reebok'un Shaquille O'Neal'ı ya da Volkswagen'in Beetle'ı gibi. Markanın işlevsel, duygusal ya da kişisel bir faydasını yansıtan imgesel özellikler ile markanın sembolü arasında bağlantı kurulması, markayı tüketiciler açısından daha anlamlı hale getirir. Örneğin, Michael Jordan'ın sıçrama kabiliyetinin

Nike'in performansı ile ilişkilendirilmesi ya da Duracell maskotu olan ayının uzun pil ömrünün yansıtması bir metaforudur (Aaker, 2014:100).

1.5.2. Marka Kişiliği

Aaker (2015), marka kişiliğini sorduğu sorularla açıklık getirmektedir; bir insan için söylenebilecek en kötü şey nedir? Kişisizlik mi? Kişiliği olmayanla kim zaman geçirmek ister? Bir kişiliğe sahip olmak insanlar için ne derece önemliyse markalar için de aynı derecede önemlidir.

Marka kişiliği, insani özelliklerin bir markayla bağdaştırılmasının sonucu olarak tanımlanmaktadır (Aaker, 2015:51). Diğer bir ifadeyle, marka kişiliği yaklaşımı, markaların da insanlar gibi bir kişilik özelliklerine sahip olduğu yargısına dayanır (Ergün, 2011:15). Markaya kişilik olarak; yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik sınıf gibi özellikler yüklenebildiği gibi, sıcakkanlı, kaba, mütevazı, atletik, duyarlı, gösterişli gibi tipik insan kişilik özellikleri de yüklenebilir (Aaker, 2014:160).

Marka kişiliği açısından, Harley-Davidson, müşterilerinin gözünde bir motosikletten fazlasıdır; bir yaşam tarzını, bir tavır yansıtan, sert kişilik ve kişisel özgürlüğü ifade etmesini sağlayan bir unsurdur. Marlboro'nun daha erkeksi bir kişiliği varken, Virginia Slims'in daha dişi bir kişiliği bulunmaktadır. Apple daha çok genç bir kişilik özelliğine sahipken, IBM kısmen daha yaşlı bir kişilik özelliğine sahiptir. Amerikan Express gösterişli bir kişilik özelliği ile ön plana çıkarken, Discovery Card daha çok mütevazı bir kişilik özelliğini yansıtmaktadır. Coca-Cola gerçek ve özgün bir kişilik özelliğine sahipken, Pepsi genç, neşeli ve heyecanlı bir kişilik özelliğine sahiptir. Verilen tüm bu örneklerde görüldüğü üzere, markanın sahip olduğu kişilik özellikleri, markayı rakiplerinden ayıran bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Aaker, 2014:160).

Markanın sembolik ve fonksiyonel değerlerinin kombinasyonu, marka kişiliğini oluşturmaktadır. Neşeli, heyecanlı, özgür, farklı vb. soyut özellikler markanın sahip olduğu sembolik değerleri yansıtırken, kaliteli, dayanıklı, sağlam, ergonomik vb. somut özellikler markanın sahip olduğu fonksiyonel özellikleri yansıtmaktadır. Marka kişiliği sahip olduğu sembolik ve fonksiyonel değerlerle, markaya bir "ruh" kazandırır (Aktuğlu, 2004:25).

Ürünle alakalı özellikler marka kişiliğinin öncü itici gücünü oluşturmaktadır. Örneğin, bir ürün “light” ise marka kişiliğinin ince ve atletik olarak algılanması ya da Tiffany markasının fiyatından dolayı zengin bir tarz sahibi olarak algılanması. Ürünle alakalı olmayan özelliklerde marka kişiliğini etkileyebilen önemli bir itici güç olabilir; pazarlama stratejisi, menşei, şirket imajı, kullanıcı imgeleri, sponsorlukları, yaş ve semboller gibi (Aaker, 2014:163-165).

Birbirine benzer homojen ürünlerin yer aldığı bir piyasada, ürünleri rakiplerinden ayırtıran önemli bir etken olan marka kişiliği, tüketicilerle duygusal bir bağ kurularak tüketicilerin satın almak kararlarını etkilediği gibi, markanın tüketiciler tarafından kolay tanınmasını sağlamaktadır. Günümüz şartlarında bu etkenler marka kişiliğinin önemli bir hale gelmesini sağlamaktadır (Aktuğlu, 2004:26).

Marka kişiliği, sıklıkla marka imajı kavramıyla karıştırılmaktadır. Marka kişiliği, iletişim çalışmaları sonucu, tüketicilere iletmek istenen bir yaşam tarzı ya da bir duygusal bağdır. Marka imajı ise tüketicilerin zihninde markaya yönelik oluşan değerler bütünü ya da tüketicilerin marka kişiliğine yönelik algılarıdır (Ergün, 2011:16).

1.5.3. Marka İmajı

Tüketicilerin zihninde markaya ilişkin oluşan özellikler ve çağrışımlar bütünü olarak tanımlanan; marka imajı, marka kimliğine benzeyen bir kavram olmasına karşın aynı şey değildir. Ancak, marka imajı marka kimliğinin bir parçasını teşkil etmektedir. Marka kimliği firmanın markayı nasıl tanımladığına odaklanırken marka imajı, markanın tüketici tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanır (Şahin, 1998:238-239). Diğer bir ifadeyle marka imajı, markaya ilişkin tüketicilerin zihninde oluşan olumlu ya da olumsuz düşünceler olarak ifade edilir. Markaya ilişkin bu düşünce ve yargılar zaman içerisinde markayla yaşanan doğrudan ya da dolaylı tecrübeler sonucu oluşmaktadır (Çakırer, 2013:24).

Marka imajı oluşturma sürecinde dikkat edilmesi gereken birtakım unsurlar vardır. Bu unsurların bazıları ürün ve ürüne ilişkin özellikler ile ilgiliyken, bazıları da tüketicilerin yaşam biçimi, değerleri ve ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Tüketiciler, ürünlere/hizmetlere ilişkin markaları, işlevsel ve sembolik olmak üzere iki farklı yaklaşımla değerlendirmektedirler. İşlevsel yaklaşım, tüketicileri, markanın faydalarını

ve fonksiyonel özelliklerini ön planda tutan karar alıcılar olarak görmektedir. Sembolik yaklaşım ise tüketicilerin marka seçiminde duygusal davranışlar sergilediği üzerinde durmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2002:320).

Marka imajını etkileyen en önemli unsurlar; markaya yönelik tutum ve düşünceler, markanın kalitesine duyulan güven ve markanın tüketiciler tarafından tanınırlığıdır. Marka imajının oluşumunu aşağıdaki şekilde beş başlık altında toplamak mümkündür (Uztuğ, 2008:40).

- Özellikler ve duygular
- Ürün algılanması
- İnançlar ve tutumlar
- Marka kişiliği
- Özellikler ve duygular arasındaki ilişki

Uztuğ (2008), işletmeler için etkin bir marka imajının gerekliliğini üç başlık altında toplamıştır. Birincisi, marka imajı kullanılarak marka vaadi ve ürün özellikleri tek seferde müşterilere iletilebilmesidir. İkincisi, marka imajı ile tüketiciye verilen mesaj işletmeleri rakiplerinden ayırtırmasıdır. Üçüncüsü ise marka imajı ile tüketicilerin düşüncelerinin yanı sıra duygularına da hitap edilebilmesidir.

Marka kişiliğini yansıtan bir marka imajının firmaların başarısına önemli bir katkısı vardır. Tüketicilere doğru iletilmiş bir marka imajı, hem markanın fonksiyonel ve sembolik olarak sağladığı faydaların daha iyi anlaşılmasını sağlar, hem de markayı rakiplerinde ayırır. Marka imajı oluşturulurken, ürün özelliklerinin yanı sıra marka ismi, firma ismi, menşei gibi diğer özelliklerin katılması, marka imajına olumlu etkisi olacaktır. Doğru oluşturulmuş bir marka imajı tüketicilerin satın alma olasılığını olumlu yönde etkileyerek satışların artmasını sağlayabilir (Ergün, 2011:18).

Tüketicilerin zihninde, olumlu marka imajının oluşturulması zorlu bir süreç sonrasında olmasına karşın, olumsuz marka imajının oluşması o denli kolay olmaktadır. Örneğin, ürünlerin müşterilere sunulmasındaki eksikler ya da yanlışlar, kaba çalışanlar, eksik iletişim, beklentilerin karşılanmaması gibi durumlarda marka imajı kolaylıkla olumsuz etkilenir. Bu yüzden müşterilerle etkileşim içerisinde olan tüm unsurların iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle müşterilerin marka deneyimlerini

etkileyen tüm çalışanların ve diğer unsurların marka imajını olumlu yönde etkilemesi sağlanmalıdır (Karsu vd. 2010:175).

Tüketiciler, ürünleri ya da hizmetleri sahip oldukları imaja göre değerlendirir ve aslında ürün ya da hizmetten ziyade algıladıkları imajı satın alırlar. Bu yüzden tüketiciler, olumlu bir marka imajına sahip olan markaları satın almak için, daha yüksek bedel ödemeyi kabul etmektedirler. Bu da işletmenin pazarlama da daha etkin ve verimli olmasının yanı sıra, karlılığının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Bir açıdan marka imajı işletmenin pazar gücünü temsil etmektedir (Erdil ve Uzun, 2010:89).

1.5.4. Marka Denkliği ve Marka Değeri

Marka denkliği ve marka değeri kavramları, marka yönetimi açısından önemli ve karmaşık konulardır. Literatürde bu iki kavram sıklıkla aynı anlamda kullanılsa da birbirleriyle alakalı fakat farklı kavramlardır. Marka değeri kavramı yaygın olarak kullanılmasına ve bilinmesine karşın marka denkliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Marka denkliği, işletmenin marka gücünü gösteren soyut varlıklardır; semboller, marka adı, itibar, çağrışımlar vb. Marka değeri ise marka denkliğinin somutlaştırılmış ve finansal olarak ifadesidir. Diğer bir ifadeyle, marka değeri, işletmenin sahip olduğu bina, makine, teçhizat, tesis gibi bilançonun aktifinde yer alan, işletme için ekonomik değere sahip bir unsurdur. Marka denkliği, tüketicileri zihnindeki markanın çağrışımları, sembolleri, adı, algıladıkları kalite, markaya yönelik sahip oldukları olumlu tutum ve marka bağlılığının toplamı olarak bir markanın gücüdür (Erdil ve Uzun, 2010:165-167).

Marka değeri, bir markanın piyasadaki satış değerini gösteren işletme esaslı bir ifadedir. Başka bir ifadeyle, marka değeri, marka denkliğinin finansal olarak ifade edilmiş halidir. Marka değeri işletmenin satılması ya da birleşmesi durumunda, markanın bina, makine, fabrika gibi aktif bir değer olarak hesaplanan fiyattır. Marka değerinin hesaplanması işletmelere piyasada rakiplerine göre hangi konumda olduğunun bilgisini vermektedir. Tüketiciler, aldıkları bir markanın aktif büyüklüğünün ne olduğu ya da markanın el değiştirmesi durumunda fiyatının ne olacağı gibi konularla ilgilenmezler (Erdil ve Uzun, 2010:168-170).

Brand Finance şirketi, her yıl en yüksek marka değerine sahip olan 500 global markayı sıralamaktadır. Buna göre 2016 yılı global marka sıralamasından ilk 20 marka Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 3: 2016 Yılı En Değerli Global Marka Sıralaması

Marka	Maka Değeri (Milyon \$)
Apple	145.918
Google	94.184
Samsung	83.185
Amazon.com	69.642
Microsoft	67.258
Verizon	63.116
AT&T	59.904
Walmart	53.657
China Mobile	49.810
Wells Fargo	44.170
Toyota	43.064
McDonald’s	42.937
GE	37.216
ICBC	37.539
China Bank	36.334
BMW	34.968
Coca Cola	34.180

Kaynak: Brand Finance, Global 500 Brand 2016 Report.

“Brand Equity” kavramı olarak bilinen marka denkliği, tüketiciler tarafından satın alınan ürünlerin sağladığı fiziksel özelliklerinin yanı sıra, duygusal bağlantı kurulan, kişiliği olan ve tatmin sağlayan unsurlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Aktuğlu, 2004:39). Aaker’e (2007) göre, bir ürün ya da hizmet üreten işletmeye ya da onu kullanan tüketiciye sağlanan değeri arttırmaya yönelik, markanın ismine ve sembolüne eklenen aktif ve pasif değerler bütünüdür. Daha geniş bir ifadeyle marka denkliği, ürün ya da hizmetlerin kalitesi, bunların algılanış biçimi, finansal katkısı, müşteri sadakati ve memnuniyetinin toplamıdır (Knapp, 2000:3).

Erdil ve Uzun (2010), marka denkliğinde önem arz eden unsurları aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Marka denkliği objektif unsurlar yerine, tüketici algılarına dayanır.
- Marka denkliği, bir markayla ilgili küresel bir değerdir.
- Sadece markanın fiziksel özelliklerinde değil, marka adından da kaynaklanır.
- Marka denkliğinin rekabetle de yakından ilgisi vardır.
- Marka denkliği, firmanın finansal performansını olumlu yönde etkiler.

1980’li yıllarda geliştirilen ve 1990’lı yıllarda rekabetin artmasıyla önem kazanan marka denkliği kavramı, hem tüketiciler hem de işletmeler açısından önem arz etmektedir (Aktuğlu, 2004:39). Marka denkliği son yıllarda daha çok tüketici temelli olarak gelişen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketici temelli marka denkliği, bir markaya ilave edilen değer ya da fayda olarak tanımlanmıştır. Bu tüketici temelli yaklaşım, somut ölçütler yerine tüketici algılarına önem vererek, tüketicinin zihninde markayla ilgili güçlü ve etkileyici bir duygusal değer oluşturmayı amaçlar. Tüketici temelli marka denkliğinin oluşturulmasında dört aşamadan söz edilebilir. Bunlar; marka kimliğinin oluşturulması, marka anlamının oluşturulması, doğru marka tepkisinin oluşturulması, tüketicilerle marka iletişimini kurulmasıdır (Keller, 2001:17). İşletme temelli marka denkliği, yeni müşterileri çekme ve var olan müşterilerin bağlılığını güçlendirme, marka sadakatini yükseltme, kar marjını yükseltmekte, dağıtım kanalında etkinliği sağlama ve işletmenin büyümesine imkân sağlama gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Aaker, 2007:35).

Güçlü bir marka denkliğinin sağlanması, güçlü bir markanın oluşmasını sağlar. Güçlü bir marka denkliğine sahip markalar, güçlü marka çağrışımlarına, marka farkındalığına, güçlü bir kalite algısına ve güçlü bir marka sadakatine sahip olurlar. Tüm bunlar, tüketicilerin marka için daha fazla para ödeme isteğini arttırarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2011:292).

Hizmet sektöründe yüksek marka denkliğine sahip işletmelerin, tüketiciler tarafından daha çok tercih edildiği ve tüketicilerin yüksek satın alma eğilimine sahip oldukları bilinmektedir. Marka denkliğini arttıran hizmet işletmelerin pazardaki payı ve karlılığı artmakta, maliyetleri düşmekte, bunun sonucunda rekabet avantajı

sağlamaktadırlar (Fan ve Xue, 2009:357). Ayrıca, güçlü marka denkliğine sahip olan işletmeler, sosyal ve finansal açıdan tüketicilerine güven vermektedirler (Kim ve Kim, 2005:552).

Aaker (2007) göre marka denkliği kavramını dört boyutta oluşmaktadır. Marka farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları ve marka sadakatidir. Marka denkliği boyutları Şekil 2’de gösterilmektedir.

Şekil 2: Marka Denkliği



Kaynak: Aaker, 2007:36.*

* “Brand Equity” kavramının Türkçe karşılığı “Marka Denkliği” olarak kabul edilmiştir.

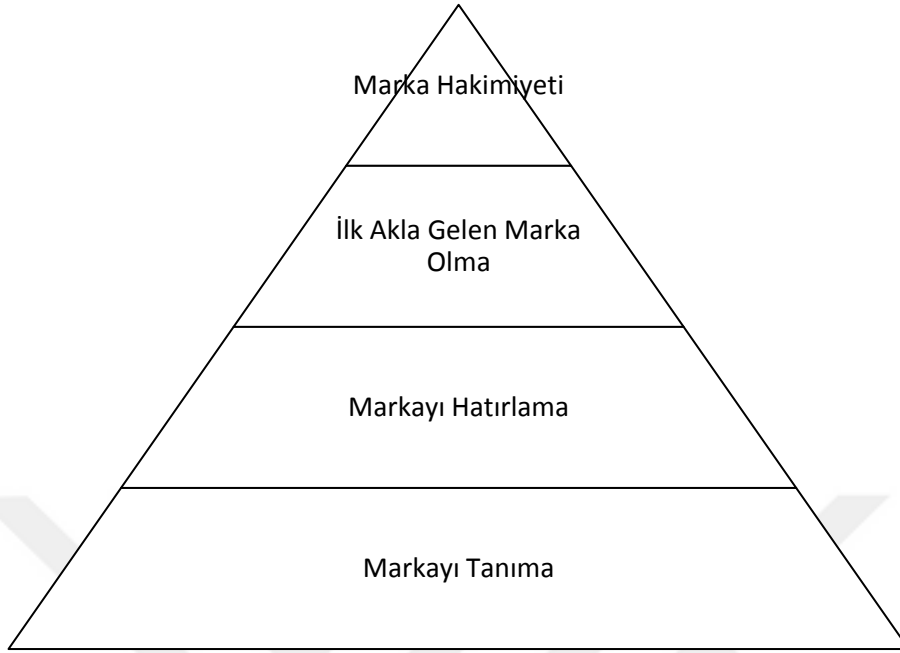
1.5.4.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, tüketicilerin zihninde markayı tanımlaması ve hatırlamasını sağlayan markaya yönelik olan izlerin gücüdür (Keller, 2003:72). Marka değerinin önemli bir unsuru olan marka farkındalığı, tüketicilerin zihninde markanın sahip olduğu varlığın gücüyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle marka farkındalığı, bir ürün ya da hizmete ait markayı tüketicilerin tanıma ve hatırlama becerisidir. Marka farkındalığın oluşması tüketicilerin markayı tanıması ve hatırlamasıyla mümkün olmaktadır (Erdil ve Uzun, 2010:221). Marka tanınırlığı, sahip olunan geçmiş bilgi ve deneyimlerin, markaya yönelik ipucu vermesi sonucu, tüketicilerin zihninde markaya ilişkin bilgilerin belirmesi olarak tanımlanmaktadır. Markanın tanınırlığının yanı sıra markanın bilinirliği de markanın farkındalığı açısından önemli bir unsurdur. Tüketicilerin bir ürünü ya da hizmeti tanıması ve kabul etmesi sürecine marka bilinirliği denilmektedir (Aktuğlu, 2004:37). Diğer bir ifadeyle marka bilinirliği, tüketicilerin markanın hangi ürün grubuna ait olduğunu anlaması ya da hatırlamasıdır (Aaker, 2007:82).

Aktuğlu'ya (2004) göre marka bilinirliği beş aşamadan oluşmaktadır; markayı kabul etme (brand rejection), markanın tanınmaması (brand nonrecognition), markayı tanıma (brand recognition), marka tercihi (brand preference), marka ısrarı (brand insistence). Marka bilinirliği ilk olarak markayı tanımaya başlar. Tanıma, geçmişte marka ya da unsurlarıyla karşılaşıldığının hatırlanmasıdır. Ayrıca tanıma markaya karşı bir aşinalığın oluşmasını ve tercih sebebi olmasını sağlamaktadır (Aaker, 2009:24). Diğer taraftan, tanınan markaların tanınmayan markalara kıyasla kaliteli ve güvenilir olabileceği kabul edildiğinden dolayı, tüketiciler tanınan markaları satın alma eğilimi gösterirler (Doyle, 2003:401). Tüketicinin bir markayı satın alabilmesi için öncelikli olarak o markanın farkında olması gerekir. Tüketicinin farkında olmadığı bir markayı satın alma ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle, işletmelerin marka üzerinde farkındalık oluşturması son derece önemlidir (Ural, 2009:120).

Aaker (2007) marka farkındalığını dört aşamalı bir piramit şeklinde açıklamıştır. Aşağıdan yukarı doğru sırasıyla markayı tanıma, markayı hatırlama, ilk akla gelen marka olma, marka hakimiyeti şeklinde sıralanmıştır. Marka farkındalık piramidi Şekil 3'de gösterilmektedir.

Şekil 3: Marka Farkındalık Piramidi



Kaynak: (Çakırer, 2013:35).

Reklam ve halkala ilişkiler, işletmelerin marka farkındalığını sağlamasında en etkili iki yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Reklam; markayı tanıtan, farkındalığı sağlayan, tüketicilerin tercih ve algılarını etkileyen, satın alma eğilimi ve marka sadakati oluşturan önemli bir iletişim aracıdır (Kotler ve Armstrong, 2011:438). Halkla ilişkiler; hedeflenen tüketici kitlesini etkilemek, çevrenin işletmeye ve markasına olan bakış açısını olumlu yönde etkilemek, markaya ilişkin bazı karakteristik tutum ve davranışları kamuoyuna sunan etkili bir iletişim tekniğidir (Ural, 2009:15). Bu iletişim araçları kullanılarak, tüketiciler markanın adını, sembolünü, logosunu, renklerini kısaca marka unsurlarını ne kadar çok duyar, görür ve düşünürse marka tüketicilerin zihninde o kadar yerleşir. Bir araştırmaya göre, insanlar okuduklarının %10'unu, duyduklarının % 20'sini, gördüklerinin, %30'unu, hem görüp hem duyduklarının % 50'sini, görüp, işitip ve söylediklerinin % 80'ini, görüp, işitip, dokunup ve söylediklerinin % 90'ını hatırlamaktadırlar (Çakırer, 2013:37).

Birbirlerine benzer ürünlerin üretildiği günümüz pazarlarında, benzersiz olduğunu vurgulayarak farklılaşan güçlü bir marka, tüketicilerin karar verme tercihlerini etkileyebilir. Rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler

için farklılaşmak önemli bir marka stratejisidir. Farklılaşarak, rakiplerinden olumlu özellikleriyle ayrılan markalar, tüketicilere güçlü bir imaj ve itibar sunarlar. Bir açıdan, marka farkındalığı tüketicinin zihninde o markanın gücünü temsil eder. Bir markanın kimliği her ne kadar güçlü olsa da, farkındalık oluşturma özelliği yeterince iyi değilse, tüketicilerin zihninde yer bulamadıktan sonra, o markanın hiçbir değeri olmayacaktır. Bu yüzden, farkındalık bir markaya eklenmesi gereken önemli bir özelliktir (Çakırer, 2013:34-35).

Marka farkındalığı oluşturma'nın birçok yolu vardır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Erdil ve Uzun, 2010:229-230):

- **Farklı Olmak Hatırlanmayı Kolaylaştırır:** İşletmeler, tüketicilere marka ile ilgili farkındalık mesajı vermeli ya da fark edilmek için bir sebep sunmalıdır. Marka ile ilgili verilen farklı ve alışılmamış bir mesaj, tüketiciler için daha kolay fark edilebilir ve hatırlanabilir.
- **Slogan ya da Reklam Müziği:** Marka ile ürün arasındaki bir ilişkiyi yansıtan slogan ya da reklam müziği güçlü bir farkındalık oluşturabilir. Kolay hatırlanan bir slogan ya da reklam müziği, markanın hatırlanmasında çok önemli bir rol oynar.
- **Sembolün Sergilenmesi:** Oluşturulan etkileyici bir sembol marka farkındalığı oluşturmada temel rol oynayabilir. İşletmeler, yaptıkları reklamlara şirketin sembollerini yerleştirerek markanın daha çok hatırlanmasını sağlamaktadır.
- **Tanıtım:** Büyük bir müşteri kitlesine ulaşmanın en kolay ve etkili yolu reklamdır. Marka farkındalığının oluşturulmasında reklam son derece önemlidir. Ürüne ya da marka ya yönelik tanıtımın yapılması reklama göre daha ucuz ve etkindir.
- **Sponsorluk:** İnsanların yoğun bir şekilde takip ettiği ya da dinlediği etkinliklere sponsor olmak farkındalık oluşturmak açısından son derece önemlidir. Sporla ya da müzikle alakalı olaylar buna örnek verilebilir.
- **Markayı Yaymak:** İşletmeler sahip olduğu güçlü bir marka adını diğer ürün gruplarına kullanması, markanın daha çok hatırlanmasını sağlar. Coca Cola bütün ürünlerine aynı marka adını kullanması buna örnek olarak verilebilir.

- **Hatırlatıcı İşaretler Kullanmak:** Tüketicilerin karşılaştığı gerçek bir uyarıcı olan ürün ambalajı ve üzerinde taşıdığı hatırlatıcı işaret marka farkındalığı sağlamada yardımcı olur.
- **Tekrar Hatırlanma:** Markanın sürekli hatırlanmasını sağlamak, tanınmasından çok daha zordur. Hatırlanma için, akılda kalan bir marka ismi ve marka-ürün ilişkisinin çok daha güçlü olması gerekir. İletişim araçları etkin bir şekilde kullanılarak, marka adının sürekli olarak tüketicilere hatırlatılması sonucunda ilk akla gelen marka olunur.

1.5.4.2. Algılanan Marka Kalitesi

Marka denkliğinin ana unsurlarından biri olan, algılanan marka kalitesi, tüketicilerin bir üründen ya da hizmetten algıladıkları kalite unsurlarının toplamıdır (Erdil ve Uzun, 2010:231). Bu kavram, memnuniyetinden farklı bir kavramdır. Belli bir performansa sahip olan bir üründen, beklentileri düşük olan bir müşteri memnun kalabilirken, beklentileri yüksek olan bir müşteri ise kalitesizlik algılayabilir. Algılanan marka kalitesi, temelde güvenilirlik ve performans gibi ürünün özelliklerine dayanan, tüketicilerin subjektif değerlendirmeler sonucu markaya yönelik genel bir kalite duygusudur (Aaker, 2007:107).

Kalite kavramı, üretim sektörü için önemli olduğu gibi, hizmet sektörü içinde ayrı bir önemi vardır. Tüketicilere sunulan hizmetler, soyut niteliğe sahip olduğundan dolayı, kalite kavramı, algılanan hizmet kalitesi şeklinde ifade edilir. Algılanan hizmet kalitesi temelde tüketicilerin hizmeti satın almadan önceki beklentileriyle, hizmeti satın aldıktan sonraki deneyimleri arasındaki kıyaslama sonucu ortaya çıkan bir yargıdır. Diğer bir ifadeyle, algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesi, sunulan hizmete ait beklentiler ile hizmet deneyiminin karşılaştırılması sonucu yapılabilir (Seyran, 2004: 39).

Tüketiciler tarafından algılanan kalite kavramının değerlendirilmesi, kişiden kişiye farklılık gösterir. Tüketicilerin ihtiyaçları, tercihleri ve kişilikleri farklılık gösterdiğinden dolayı, kaliteyle ilgili genel bir yargıda bulunmak güçtür. Dolayısıyla kalite algıları, subjektif bir yargıdır. İnsanlar kişisel olarak kendilerine yakın hissettikleri ya da aradıkları özellikleri taşıdığına inandıkları, markaları kaliteli olarak algırlar. Söz

konusu marka gerçekte kaliteli olmasa da, önemli olan tüketicinin markanın kaliteli olduğuna inanmasıdır (Erdil ve Uzun, 2010:232).

Satın alma kararları ve marka sadakati, algılanan marka kalitesiyle doğru orantılıdır. Algılanan marka kalitesi yüksek olan bir markayı, tüketiciler daha yüksek fiyattan satın almaya razı olurlar. Böylelikle işletmeler yüksek kar marjı ve rekabetçi avantaj elde ederler. Bir konuda iyi olan bir marka, diğer konularda da yüksek kalite sahip olduğu algısı oluşturur. Bu özelliği ile marka yayma stratejilerinde farklı ürün gruplarında da başarılı olmak mümkündür (Erdil ve Uzun, 2010:233).

Algılanan yüksek marka kalite algısının işletmelere birçok faydası vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Erdil ve Uzun, 2010:235-236).

- Yüksek Pazar payı
- Yüksek fiyattan satış
- Maliyetlerin azalması
- Karlılığın artması
- Yüksek yatırım geri dönüşü
- Yüksek sermaye geri dönüşü

Markanın adı nasıl bir kalite göstergesi ise, ürünlerin ya da hizmetlerin fiyatı da o kadar güçlü bir kalite göstergesidir. Ayrıca fiyat, markanın kalitesini yansıtan önemli bir ipucu olabildiği gibi ürün sınıfları arasında da farklılık gösterir. Örneğin, parfüm ya da beyaz eşya gibi ürünlerde fiyat önemli bir kalite göstergesidir. Buna karşın, fiyat farkının çok az olduğu ürün gruplarında, fiyat önemli bir kalite göstergesi değildir (Aaker, 2007:121).

Ürünün üretildiği ülke, yani menşei, tüketicilerin kalite algısı üzerinde oldukça fazla etkisi vardır. Tüketiciler yerli ürün satın alırken fiyat birinci öncelik iken, yabancı menşei ürünlerde ise fiyata dikkat edilmemektedir. Bunun nedeni ise, yabancı ürünlerin bir markaya sahip olması ve taşıdığı kalite unsuruyla hatırlanmasıdır. Japon elektronik eşyaları, Fransız kozmetiği, Alman arabaları vb. buna örnek verilebilir (Ar, 2004:28). Markalar sunduğu fiziksel faydaların yanı sıra, sağladığı psikolojik faydalarla, tüketicilerin satın alma kararlarında fiyatı göz ardı etmesini sağlayabilir (Cengiz, 2009:174).

1.5.4.3. Marka Çağrışımları

Tüketici zihnindeki, markaya yönelik her şey marka çağrışımı olarak tanımlanmaktadır (Aaker, 2007:131). Başka bir ifadeyle marka çağrışımı, markanın anlamını ifade eden tüm unsurların tüketici zihnindeki yeridir (Uztuğ, 2008:82). Bir markanın en temel değeri markaya yönelik olan çağrışımlar bütünüdür. Marka çağrışımları, bir ürün ya da ürün grubunun fonksiyonel ve fiziksel özellikleri ile markaya yönelik yapılan iletişim çabalarının toplamından oluşmaktadır. Diğer yandan marka çağrışımları, marka ile tüketicinin zihnindeki algılar arasında bağlantı kurmaktadır. McDonald's markası ile altın kemer, Arçelik markası ile "Çelik" karakteri, Word kredi kartının "Vada" sesiyle tüketicilerin zihninde kurduğu çağrışımlar buna örnek olarak gösterilebilir (Erdil ve Uzun, 2010:244).

Marka çağrışımları, tüketicilerin satın alma kararlarına ve markaya yönelik sadakatin oluşmasına temel teşkil eder. Marka çağrışımları işletmelere ve tüketicilere, markayı farklılaştırma, marka bilinirliğini arttırma, satın almada tercih sebebi oluşturma, markaya yönelik olumlu tutum ve duygular oluşturmada, markanın genişlemesine zemin sağlamaya kadar birçok yarar sağlamaktadır (Aaker, 2007:131).

Marka çağrışımları, marka imajı ve marka anlamından oluşmaktadır. Güçlü, etkileyici, farkındalık oluşturan çağrışımlar tüketici temelli marka değerinin oluşturulmasında esas teşkil eder. Volvo'nun güvenlik, Disney'in eğlence, Nike'ın yenilikçi ürünler ve atletik performansı, BMW'nin sürüş performansı buna örnek olarak verilebilir (Keller, 2001:13). En güçlü marka çağrışımları tüketicilerin yaşamına nüfuz edebilen, yaşamı ile iç içe geçen çağrışımlardır. Güçlü bir marka çağrışımı hem tüketicilerle etkili iletişime hem de markayı konumlandırmaya yardımcı olur (Aaker, 2007:196).

Marka, ürünlerin üretildiği ülkenin adıyla ilgili bir çağrışıma sahip olması, güçlü bir marka çağrışımının oluşmasını sağlayabilir; Fransız şarapları, Alman arabaları, Japon elektronik ürünleri vb. (Uztuğ,2008:147). Bazen renklerde marka adına güçlü çağrışımlar oluşturabilir. Markada kullandığı renk, markanın tanınması ve hatırlanmasını sağladığı gibi markayla anılmasını da sağlayabilir. Parliament mavisi ya da Benetton yeşili buna örnek teşkil eder (Alagöz, 2008:61).

Markaya yönelik birçok unsurun tüketicinin zihninde çağrışıma yol açabildiği gibi değişik unsurlarında birçok çağrışımın ortaya çıkmasına sebep olabilir. İşletmelerin tüm çağrışımları kontrol etmesi çok zor olduğundan dolayı, tüketicilerin satın alma davranışlarını doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilecek olanlarına yönelmesi gerekmektedir. Ayrıca işletmeler, çağrışımların marka kimliği ile uyumlu olup olmadığını ve kişiden kişiye değişip değişmediğini kontrol etmesi gerekmektedir. Ürünün özellikleri ve tüketicilerin o ürünlerden sağladığı faydalar, marka çağrışımların önemli bir kısmını oluşturmalarına karşın, bazı durumlarda ön plana çıkan başka çağrışımlarda olmaktadır (Erdil ve Uzun, 2010:246). Aaker'a (1991) göre çağrışım çeşitleri; ürün nitelikleri, soyut unsurlar, müşteri faydaları, göreceli fiyat, kullanım, kullanıcı, ünlü kişi, yaşam biçimi, ürün grubu, rakipler, ülke/coğrafi alandır (Erdil ve Uzun, 2010:247-253). Marka çağrışımları Şekil 4'de gösterilmektedir.

Şekil 4: Marka Çağrışımları



Kaynak: Aaker, 1991: Erdil ve Uzun, 2010:247.

- **Ürünün Niteliği:** Ürünlerin niteliği ya da özelliği tüketiciler tarafından en çok dikkat edilen hususlar arasında yer almaktadır. Bu noktada oluşturulacak olumlu marka çağrışımları tüketicileri satın almaya yöneltirken, aksi durum ise satın almama eğilimi oluşur. Bu bağlamda, ürünlerin özelliklerini ya da niteliklerini vurgulayan çağrışımlar oluşturmak işletmeler açısından son derece önemlidir. Volvo dayanıklılığını vurgulamak için çarpma testlerini göstermesi, Jaguar performans ve zarafeti bir arada sunması, Mercedes lüks arabadaki teknik mükemmelliği yansıtmak için en son yapılan araba vurgusu buna örnek olarak gösterilebilir.
- **Soyut Unsurlar:** Bu çağrışımlar ürünlerin fiziki özelliklerinin dışında algılanan kalite, teknolojik liderlik, algılanan değeri inovasyon gibi unsurları içerir. Bu tarz soyut unsurlar üzerinde oluşturduğu çağrışımlar sayesinde işletmenin elde ettiği itibar daha yüksek fiyattan satış yapabilmesine olanak sağlar.
- **Müşteri Faydaları:** Ürün niteliği ile sunulan özellikler aynı zamanda tüketicilere fayda sağlayan unsurlardır. Ürünlerin tüketicilere sağladığı iki tür fayda vardır; rasyonel fayda ve psikolojik fayda. Rasyonel fayda, rasyonel karar alma sürecinde ürün niteliği ile ilgili iken, psikolojik fayda ise, markanın satın alındığında ya da kullanıldığında oluşacak duyguların davranışsal süreciyle alakalıdır. Marka çağrışımlarında rasyonel ve psikolojik faydanın birlikte kullanılması tüketiciler üzerinde büyük bir etki oluşturur.
- **Göreceli Fiyat:** Bir ürün ya da ürün grubunu düşük fiyatlı ve ya ekonomik olarak konumlandırmak, marka çağrışımı oluşturulması açısından büyük kolaylık sağlar. Piyasaya yeni çıkan bir ürünü yüksek fiyatlı konumlandırılması zor olabilir, yüksek fiyatın yanında kalite ya da statü gibi unsurları da sunması gerekir bu da ancak zamanla olur.
- **Kullanım:** Tüketicilerin alışkanlıklarına göre ürünlerin kullanımını ön plana çıkaran bir marka çağrışımı potansiyel müşterilerin zihninde daha kolay hatırlanmaktadır. Coca Cola'nın "ramazan sofralarının vaz geçilmez içeceği" sloganı buna örnek teşkil etmektedir.
- **Müşteri:** Ürün grubuyla markayı ilişkilendiren çağrışımların oluşturulması amaçlanır. Bir pazarın segmentlere ayrılması ve konumlandırma yapılması içinde marka çağrışımları önemlidir.

- **Ünlü Kişi:** Şöhret kazanmış kişiler, insanlar üzerinde güçlü çağrışımlar uyandırır. Bir markayı ünlü bir kişiyle bağdaştırmak bu çağrışımların markaya aktarılmasını sağlar. Nike'ın Kobe Bryant ile sponsorluk anlaşması sonrası, tüketicilerden yoğun talep görmesi buna örnek olarak verilebilir.
- **Yaşam Biçimi/Kişilik:** Herkes bir kişiliğe sahiptir; heyecanlı, karmaşık, canlı, yenilikçi gibi. Kullandığı ürünler ya da markalarda bu kişiliği yansıtan birer unsurlardır. Markalara kişilik kazandırmak marka çağrışımını daha etkili hale gelmesini sağlamaktadır.
- **Ürün Grubu:** Bazı ürün grupları susuzluğu giderici, serinletici ya da tazeleyici şeklinde markalarını konumlandırarak çağrışımlar oluşturmayı amaçlar.
- **Rakipler:** Birçok marka konumlandırma stratejisi rakiplerini temel alarak yapılır. Tüketiciler bazen markanın ne vadettiğinden öte, piyasadaki diğer markalardan ne farkının olduğuna odaklanır. Rakibe göre konumlandırma fiyat-kalite gibi unsurları içerir ve genelde reklam yoluyla yapılır. Bu şekilde markanın rakibinden üstün ve farklı yanları ortaya konularak çağrışımlar oluşturulur.
- **Ülke/Coğrafi Alan:** Bir ülke ya da bölge güçlü bir markayı sembolize eden bir araç olabilir. Alman otomobili, İtalyan ayakkabısı, Fransız parfümü, gibi bir ülkeyle bir marka ilişkilendirilerek güçlü çağrışımlar oluşturulabilir. Ülkenin sahip olduğu imaj markanın menşei ile alakalı çağrışımları oluşturmaktadır.

1.5.4.4. Marka Sadakati

Marka sadakati, kullanım deneyimine dayanan ve aynı zamanda marka denkliliğinin bir parçası olan kavramdır. Marka farkındalığı, marka çağrışımları ve algılanan marka kalitesi, tüketicilerin ürünleri ya da hizmetleri kullanmadan önce oluşan marka özellikleriyken, marka sadakati ise tamamen kullanım deneyimleri sonucu ortaya çıkan bir marka özelliğidir (Aaker, 2007:61). Marka sadakati, sadece anlık olarak o markanın satın alınması değil, uzun vadede markanın sürekli olarak satın alınması üzerine oluşan bir kavramdır. Marka sadakati, marka tanınırlığı, marka bilinirliği, marka farkındalığı ve marka çağrışımları sürecini de kapsayan geniş bir kavramdır (Aktuğlu, 2004: 37). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak marka sadakati, tüketicinin markaya olan inancı olarak da ifade edilebilir (Uztuğ, 2008:34).

Marka sadakati, bir tüketicinin bir markaya olan bağlılığının göstergesidir. Tüketicinin bir markaya olan bağlılığı ve tercih etme derecesi, aynı zamanda o markanın gücünü yansıtır. Harley Davidson'nın büyük bir marka olmasının altında yatan en önemli sebeplerden biri, oluşturulan güçlü bir marka sadakatidir (Kotler, 2005:78).

Marka sadakati kavramı, temelde davranışsal ve tutumsal olmak üzere, iki farklı yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Davranışsal yaklaşım, tüketicilerin zamanla aynı markayı sistematik ve tutarlı bir şekilde satın almasıyla oluşan olumlu bir davranış biçimi olduğu iddiasına dayanır. Bu yaklaşımda, marka sadakati tüketicilerin bir markaya yönelik gerçekleştirdikleri satın alma eylemlerinin sıklığıdır. Tutumsal yaklaşım ise benzer şartlar altında markanın düzenli bir şekilde satın alınmasının marka sadakati oluşturmada tek başına yeterli olmadığı görüşüne dayanır. Tüketicilerin satın alma kararlarında, psikolojik faktörlerin de incelenmesi gerektiği görüşünü savunur (Erdil ve Uzun, 2010:179-180).

Aaker'a göre (1991) tüketicilerin markaya yönelik sadakati 5 seviyede gerçekleşir. Marka sadakati piramidi Şekil 5'de gösterilmiştir.

Şekil 5: Sadakat Piramidi



Kaynak: Erdil ve Uzun, 2010:183

Sadakat piramidinin ilk aşamada müşterinin markaya bağlılığı yoktur. Bu aşamadaki müşteriler için fiyat önemli bir tercih sebebi iken, markanın pek önemi yoktur. İkinci aşamada, markadan nispeten memnun olan tüketici grubu bulunur. Satın alma eğilimleri genellikle alışkanlıkları sonucu ortaya çıkar. Markadan şikâyetçi olmadıklarından dolayı, alternatif marka arayışına girmezler. Üçüncü aşamada, tüketicilerin markadan memnun olmasına karşın, marka değişikliği için gerekli maliyete katlanabilirler. Marka değişiminde meydana gelen zaman, para ve performansla ilgili maliyetleri, rakip markalar ortadan kaldıracak bir fayda sunarsa, tüketicinin satın alma kararları değişebilir. Dördüncü aşamada, tüketiciler markayı severek alır ve kullanırlar. Markaya yönelik semboller, kalite algısı ve kullanım deneyimleri, markayı tercih etmelerini sağlar. Bu aşamada tüketicilerle marka arasında duygusal bağ oluşmaya başlar ve markadan hoşlanırlar. Beşinci aşamada, markaya tam anlamıyla sadakat duyan tüketiciler, markayı kullandıkları için gurur duyarlar. Özellikle markanın sembolik özelliklerinden dolayı ortaya çıkan değerden ötürü, diğer tüketicilere markayı almalari konusunda öneride bulunurlar (Erdil ve Uzun, 2010:180-181).

Yeni marka uzantıları, ürünler ya da hizmetler piyasaya sunulurken, markaya yönelik tüketicilerin sadakati işletmelere önemli ticari avantajlar sağlamaktadır; pazarlama maliyetlerinde düşüş, yeni müşterileri çekme, marka bilinirliği sağlama, yeni müşteriler için güven verme. Ayrıca, sadık tüketicilerin fiyata karşı duyarlı olmaması, pazarda işletmelere rekabetçi bir avantaj elde etmesini sağlar (Aaker, 2007: 66). Markaya sadık olan tüketiciler, birer gönüllü marka elçisi gibi, ağızdan ağıza markanın reklamını yaparak, markayı çevresindekilere tavsiye ederler. Sadık müşterilerin yeni müşterilere güven vermesiyle, onların satın alma karar süreçlerinde önemli etkileri olabilir (Yıldız, 2013: 53).

1.6. MARKA YÖNETİM SÜRECİ

Marka yönetimi yaklaşımı, ilk olarak ilaç sektöründe başlamasına karşın, günümüzde tüketim ürünlerinden hizmet sektörüne kadar çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. İşletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterebilir, marka yönetimi sayesinde rakiplerine karşı önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler (Aktuğlu, 2004: 49).

Başarılı bir marka yönetimi sergilemek ve güçlü bir marka oluşturabilmek için işletme yönetimi, faaliyet gösterdiği sektörde öncü olmalı, farklılaşmalı ve kaliteye öncelik vermelidir. Başarılı markaların ortak özelliği, sahip oldukları yüksek kalite düzeyleri sayesinde, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamalarıdır. Ayrıca, marka yönetiminde başarılı olmak isteyen işletmeler, müşterilerin hafızasında yer alabilmek için faaliyet gösterdiği alanda öncü olması gerekmektedir. Müşteri zihninde rakiplere göre farklılaşma, başarılı marka yönetim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır (Yıldız, 2013: 66).

Marka yönetimi, işletmeler için uzun vadeli ve stratejik planlara dayanan bir süreç olmasıyla beraber, aynı zamanda önemli bir yatırım olarak görülür. Marka yönetim süreci, markalaşmayı amaçlayan ve bunu uzun vadede sürdürülebilir kılmaya çalışan bir araçtır. Bu süreç sonunda ulaşılmak istenen markalaşma Davidson (1997) tarafından bir buzdağına benzetilir. Şekil 6’da verilen markalaşma buzdağı, markalaşmadaki unsurların algılanış biçimlerini yansıtmaktadır.

Şekil 6: Markalaşma Buzdağı



Kaynak: Aydın, 2009: 25.

Markalaşma buzdağının görünen bölümünde markanın logosu, ismi, sembolü, fiyatı, reklamları ve pazardaki sunum şekli yer almaktadır. Bu görünen kısımda yer alan tüm unsurlar tüketiciler tarafından algılanan değerlerdir. Markalaşma buzdağının görünmeyen bölümünde ise markayı oluşturan temel özellikler ve yetkinlikler yer

almaktadır. Bunlar ise, etkili satış, güçlü dağıtım kanalı ve AR-GE, yüksek kalite ve hizmet kalitesi, verimli üretim ve düşük operasyon maliyetleridir. Görünmeyen kısımda yer alan bu unsurlar işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Aynı zamanda, görünen kısımda yer alan unsurların geliştirilebilmesi ve desteklenebilmesi için de dayanak noktası oluştururlar (Aydın, 2009: 25-26).

Marka yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için durum analizi yapılarak markanın sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve pazar koşullarının da incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, pazar analiziyle rakiplerin güçlü ve zayıf yanları tespit edilerek, hedef pazar belirlenmeli ve bölümlendirilmelidir. Son olarak, tüketicilerin istek ve beklentilerinin belirlenmesine yönelik tüketici analizi yapılması gerekmektedir (Yıldız, 2013: 66).

Marka yönetim süreci temelde üç farklı stratejiden oluşur; markalaşma kararı, marka stratejisi kararı ve marka konumlandırma stratejileridir.

1.6.1. Markalaşma Kararı

Markalaşma kararı işletmenin markasına yönelik birçok kararın alındığı bir süreçtir. Bu strateji, marka adı, logo, slogan, amblem ve renk seçimi gibi kararları kapsar.

- **Marka Adı Seçimi:** Marka adı, en basit ifadeyle markanın anlatım biçimidir. Markanın adı, markanın özünü oluşturmaktadır. Marka adı, tüketicilerle iletişim sürecinde ve bilinirlik noktasında önemli bir unsur olmasının yanı sıra, markaya yönelik çağrışımların oluşmasını sağlayan ilk unsurdur (Aaker, 1991: 213). Ayrıca marka adı, ürünlerin tüketiciler tarafından tanınmasında ve farklılaşmasında önemli bir unsur olmasından dolayı çok önemlidir (Aktuğlu, 2004: 139). Kotler'e göre (2000), marka adı belirlemede dört farklı strateji vardır. Bunlar; her ürün için farklı marka adı kullanma, tüm ürünler için bir aile markası kullanma, tüm ürünler için ayrı marka ismi kullanma, birleşik isim kullanmaktır (Şirketin ticari ismi ve ürün isimlerinin birleştirilmesi). İyi belirlenmiş bir marka adı, ürüne ya da hizmete değer katmasından öte, onun rakiplerine göre farklılaşmasını da sağlar. Bu da, tüketicilerin satın alma eğilimlerini etkileyerek, ürünün ya da hizmetin tercih edilme olasılığını artırır.

- **Marka Sloganı Seçimi:** Marka sloganı, tüketicileri ikna etmeye yönelik olarak, markayı ifade eden kısa sözler olarak tanımlanır. Slogan, markanın tüketiciler tarafından daha kolay anlaşılmasını sağlayan önemli unsurlardır (Ural, 2009: 58). Slogan, markanın ismi ve sembolüyle beraber tüketicilere daha güçlü bir marka çağrışımları sunmaktadır (Aaker, 2007: 231). Slogan markanın güçlü ve farklı yanını ortaya koymalıdır. Örneğin, Beko “bir dünya markası”, Lassa “sağlamsa Lassa” ya da Bridgestone “emniyet lastiği”. Slogan, ürünler için bir satın alma niteliği taşıırken, hizmetler için daha çok imajın bir parçası niteliğindedir (Yüksel ve Yüksel, 2005: 188).
- **Marka Logosu ve Amblemi Seçimi:** Markanın adı ve sloganı gibi yazılı ifadelerin yanı sıra, logo ve amblem gibi görsel ifadeler de markanın başarısını önemli derecede desteklemektedir. Ayrıca, görsel ifadeler tüketici ile marka arasında etkili iletişimin kurulmasını sağlamaktadır. Logo, işletmelerin kurumsal kimliğini yansıtan önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Logoyla işletmeler, markanın hatırlanmasını ve marka değerinin tüketicilere yansıtılmasını amaçlamaktadırlar (Aktuğlu, 2004: 140). İşletmelerin piyasaya sunduğu her üründe ya da hizmet unsurlarında yer alan logolar, işletmeleri birbirinden ayırt edilebilmesini sağlar. Aynı zamanda logolar tüketicilerin satın alma eğilimlerini de etkiler. Özellikle hizmet işletmelerinde fiziki bir ürün söz konusu olmadığından dolayı, ürünlerin paketleri üzerindeki logo ya da amblem gibi tüketicileri çekecek bir görevi yoktur. Buna karşın hizmet işletmeleri, örneğin otel işletmeleri; havlularından sabunlarına, halılarından perdelerine kadar her yerde kendi logolarını kullanarak tüketicilere farklı bir deneyim yaşatırlar. Hizmet işletmelerinde logo kullanımı, pazarlama faaliyetlerinin daha etkin bir şekilde yapılmasına imkan sunduğu bilinen bir gerçektir (Yıldız, 2013: 69).
- **Marka Müziği ve Renklerinin Seçimi:** Markanın sahip olduğu kişiliği ve duyguları tüketicilere etkin bir şekilde aktarmanın yolu, pazarlama faaliyetlerinde insanın beş duyu organına hitap edebilmesinden geçer. Bunlardan biri olan müzik, kişinin zihninde yer tutan ve hatırlanan bir melodi ya da şarkı sözünden öte, tüketicilerle duygusal bir bağ kurarak markayı çağrışımlarını güçlendiren önemli bir pazarlama unsurudur. Markanın sahip olduğu müzik, işletmenin tarzını ve tavrını taşıdığı gibi, ayrıca marka kişiliğini de tüketicilere yansıtmalıdır (Moser, 2007:

127). Markayı rakiplerinden ayırt edilebilir kılmanın bir diğer yolu da, markada kullanılan renktir. Markanın taşıdığı renkler, aynı zamanda tüketiciler tarafından o markanın tanınmasını sağlar. Markadaki renk olgusu, tüketicilere verilen mesajı güçlendiren, markanın algılanmasını kolaylaştıran ve bir değer katan önemli bir pazarlama unsurudur. Markalardaki kırmızı renk dikkat çekme, mavi renk istikrar, beyaz saflık, parlak kırmızı ve sarı hızı temsil edebilir. Bu sebeple, işletmeler marka rengini seçerken kültürel ve psikolojik yansımalarını göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Aktuğlu, 2004: 143).

1.6.2. Marka Stratejisi Kararı

Markalaşmanın, tüketicilere güven verme ve tatmin sağlama noktasında büyük önem taşımasından dolayı, işletmelerin markalaşma stratejisini etkin bir şekilde belirlemesi gerekmektedir. Markanın pazarlama iletişim faaliyetleriyle sürekli olarak desteklenmesi, değişen pazar koşullarında oluşturulan markalaşma stratejilerinin başarılı olmasını sağlar. Ayrıca, marka stratejisi belirlenirken işletmenin amaçları ve tüketicilerin beklentileri gözönüne alınmalıdır (Aktuğlu, 2004: 90).

Markalaşmanın önemini anlayan işletmeler, markanın başarısı için, tüketicilere verilen marka vaatleriyle yerine getirilen marka vaatleri arasındaki uyumluluk üzerine odaklanmaktadırlar. Ayrıca, uzun vadede başarılı bir markalaşmaya sahip olmanın yolu; marka denkliği, marka mesajı, marka kişiliği ve marka ikonlarının bütüncül ve tutarlı bir şekilde bir araya getirilmesi ile mümkün olmaktadır (Moser, 2007: 151).

Pazar koşullarının her geçen gün değiştiği günümüzde, her işletmeye uygun bir markalaşma stratejisi belirlemek mümkün olmadığından dolayı, her işletme kendi şartlarına ve ürün grubuna göre farklı markalaşma stratejisi belirlemesi gerekmektedir (Ural, 2009: 136). Kotler'e göre (2000) işletmeler markalaşmak için, hat yayma, marka yayma, çoklu markalaşma ve yeni marka geliştirme gibi stratejiler uygulaması gerekmektedir.

1.6.2.1. Hat (Dizin) Yayma Stratejisi

Hat yayma stratejisi, aynı ürün kategorisi içerisinde aynı marka adını taşıyan ürün çeşitlerinin eklenmesi, yani marka adının genişletilmesidir. Bu strateji temel olarak, mevcut markanın sahip olduğu başarı ve performansın diğer ürünlere yayılmasını amaçlar. Örneğin, Pepsi kendi ismini kullanarak Pepsi Max ve Pepsi Diet gibi yeni ürünleri piyasaya sürmesi, Coca Cola'nın Diet Coke, Coca Cola Zero gibi yeni ürünleri piyasaya sürmesi ya da Elidor'un saç tiplerine özgü (yağlı, kepekli, kuru vb.) farklı şampuanlar sunması gibi (Kotler ve Armstrong 2011: 296).

Hat yayma stratejisi, işletmeler için rekabet ortamında bir işi genişletmenin en iyi yoludur. Diğer bir ifadeyle, hat yayma stratejisi bir firma için düşük riskli ve düşük maliyetli bir yaklaşımdır. Hat yayma, ürün çeşitliliğinin sağlanması, tüketici portföyünün genişlemesi ve rakiplere karşı avantaj yakalama gibi işletmelere birçok üstünlük sağlar. Ayrıca, yapılan araştırmalara göre; tüketim ürünleri piyasasına yeni ürün girişinde % 89 oranıyla hat yayma stratejisi uygulandığı görülmektedir. Hat yayma stratejisi, işletmelere çok büyük pazarlama avantajı sağladığı gibi, olumsuz durumlarında oluşmasına sebep olabilir. Hat yayma stratejisiyle birlikte marka isminin çok fazla kullanılması sonucu, tüketicinin gözünde marka adının manasını ve özelliğini kaybetmesine gibi riskler mevcuttur (Kotler ve Armstrong 2011: 296).

1.6.2.2. Marka Yayma Stratejisi

Marka yayma stratejisi, hat yayma stratejisinin aksine, başka kategorilerde yeni ürün sunmak için mevcut markanın başarısını kullanmaya dayanır. Diğer bir ifadeyle, marka yayma stratejisi yeni bir ürün kategorisi içerisinde üretilen ürünü, tüketicilere tanıtmak için varolan marka isminin kullanılmasını temel alır (Kotler, 2000: 414). İşletmeler bu şekilde bir strateji izlediğinde, markalaşma sürecindeki zaman kaybının yanı sıra maddi ve manevi giderleri de engellemiş olacaklardır. Marka yayma stratejisi sayesinde, tüketiciler yeni çıkan ürünü hızlı bir şekilde tanır ve kabullenirler. Markanın yeni ürün grubu içerisindeki bilinirliğini arttırmaya yönelik olarak, reklam ve pazarlama ile desteklenmesi marka çağrışımlarını güçlendirecektir. Arçelik firması kendi markası adı altında klima, küçük ev aletleri ve mutfak aletleri üretilmesi marka yayma stratejisine örnek olarak verilebilir (Aydın, 2009: 31).

Marka yaymada yapılan ürün benzerliği tüketicilerin algılarını etkileyen önemli bir etkidir. Yayılan markanın asıl markaya benzerlik göstermesi ona güç ve güven katacaktır. Bu nedenle, asıl markaya benzer yayma yapılan bir markanın satın alınma ve piyasada başarılı olma ihtimali oldukça yüksektir. Marka yaymada, asıl markaya olan benzerlik arttığında tüketicilerin o markaya olan güveni de artar, bu da marka yayma marka yaymada başarının kilit anahtarıdır. Diğer bir ifadeyle, piyasaya sunulan yeni ürünün asıl markayla çok ortak nitelik taşıması, tüketicilerin üzerinde yeni ürünün asıl marka kalitesine benzer olduğu algısı oluşturur. Bunun aksine, asıl markaya olan benzerlik düşük ise tüketici marka ile ürün arasında bağlantı kuramayarak yaymanın olumsuz sonuçlanmasına neden olabilir. Örneğin, Levi's Jeans piyasaya sürdüğü blazer ceketin tüketiciler tarafından asıl marka ile bağlantısı kurulamamasından dolayı markası zarar görmüştür (Uzun ve Erdil, 2004: 229-230).

Marka yayma stratejisi işletmeler tarafından dikkatli kullanılması gereken bir stratejidir. Güçlü marka tanınırlığına güvenerek bu stratejiyi uygulayan işletmeler başarısızlık durumunda marka imajları zedelenebilir (Kotler ve Armstrong 2011: 251). Özellikle marka imajlarıyla örtüşmeyen ya da tüketici beklentilerini karşılayamayan marka yayma çalışmaları, marka adının tüketiciler nezdinde zayıflamasına, daha kötüsü anlamının yitirmesine sebep olabilir (Uzun ve Erdil, 2004: 229). Başarılı marka yayma stratejisine, Zara giyim markasının Zara Home ile ev dekorasyon sektörüne girmesi örnek olarak verilebilirken, başarısız marka yayma stratejisine ise, Harley Davidson motosiklet markasının parfüm piyasasına girmesi örnek olarak verilebilir (Aydın, 2009: 31).

1.6.2.3. Çoklu Markalaşma Stratejisi

Bu strateji, işletmelerin aynı ürün sınıfında, birbirine benzer, iki ya da daha fazla marka geliştirilmesi üzerine odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu yaklaşım, işletmelerin piyasada rakiplerine üstünlük sağlayabilmesi için aynı ürün sınıfında iki ve ya daha fazla markayla faaliyet göstermesidir. İpek kâğıt firmasının Selpak, Solo, Silen markalarıyla kâğıt ürünleri piyasasında faaliyet göstermesi, Volkswagen firmasının VW, Skoda, Seat, Audi markalarıyla otomobil piyasasında faaliyet göstermesi, çoklu markalaşma stratejisine başarılı bir örnek olarak verilebilir (Aktuğlu, 2004: 122; Gülçubuk, 2009: 192).

Çoklu markalaşma stratejisinin işletmelere sağladığı aşağıda sıralanan birçok avantajları vardır (Gülçubuk, 2009: 194):

- Pazar payında ve gelirinde artış,
- Rekabet üstünlüğü ve piyasa hâkimiyeti,
- Kolay ve etkili müşteri kazanımı,
- Tüketicilerin istek ve gereksinimlerinin karşılanması,
- Pazarın alt segmentlerine ulaşılması,
- Pazar riskini azaltma.

Buna karşın çoklu markalaşma stratejisinin işletmelere sağladığı bazı dezavantajlar da mevcuttur (Gülçubuk, 2009: 194):

- Pazarlama ve tutundurma masraflarının fazla olması,
- Olumsuz imaj aktarma riski,
- Markaların bir birlerinden müşteri çalması ve bir birlerini yok etmesi (Marka yamyamlığı),
- Karlılığın düşmesi,
- Fazla piyasa bölümlendirmesinin işletmeye getireceği finansal yük.

1.6.2.4. Yeni Marka Stratejisi

İşletmelerin piyasaya yeni bir ürünü yeni bir marka adı altında sunmasıdır. Diğer bir ifadeyle, yeni bir ürün ya da yeni bir ürün kategorisi oluşturmak için yeni bir marka ismi oluşturulmasıdır. Bu strateji, yeni ürünün işletmenin asıl marka ürün grubuna uygun olmaması durumunda, marka imajının korunması ve marka değerine zarar verilmemesi için uygulanır (Aydın, 2009: 32). Örneğin, Seiko saat markası daha düşük gelir grubuna hitap edebilmek için Pulsar markasıyla piyasaya girerek pazarda ayrı bir konumlandırma yapmıştır. Başka bir örnekte ise, Toyota firması lüks ara piyasasına girerken kendi markası yerine Lexus markasını kullanarak piyasaya girmiştir (Alagöz, 2013: 307).

1.6.3. Marka Konumlandırma

İşletmeler açısından marka konumlandırma, ürünlerin ya da hizmetlerin hedef kitleye nasıl sunulacağı ve ne gibi mesajlar verileceği ile ilgilidir. Ayrıca bu stratejiyle, sunulan ürünün ya da hizmetin farklı ve özellikli olduğu imajı oluşturulmalıdır (Perry ve Wisnom, 2003: 18). Diğer bir ifadeyle, konumlandırma markanın diğer markalardan farklılaşmasını sağlamaktır. Tüketiciler açısından marka konumlandırma ise, markanın pazardaki konumuna yönelik algılayışlar bütünüdür (Çifci ve Cop, 2007: 73).

Konumlandırma, başarılı ve güçlü bir markanın en temel gereksinimidir. Konumlandırma, markanın tanınması, rakip ürünlere göre tüketicinin zihninde farklı bir yer edinmesi için gerekli bir unsurdur (Aktuğlu, 2004: 122). Konumlandırmayla hedeflenen tüketicilerin zihninde istenilen algıları oluşturmaktır. Markalar kendini, en başarılı, en ucuz, en kaliteli, en teknolojik, en konforlu şeklinde konumlandırabilir. Bununla birlikte konumlandırmanın başarısı, tüketicilerin hem aklına hem de duygularına hitap etmekten geçer (Erdil ve Uzun, 2009: 62,77). Güçlü bir konumlandırmanın göstergesi, markanın hedeflenen tüketicilerin dikkatini çekmesi ve bir satın alma nedeni oluşturmasıdır (Aaker, 2007: 184).

Doğru ve etkili konumlandırma işletmelerin başarısını etkileyeceğinden dolayı son derece önemlidir. Bunun tersi olarak, doğru ve etkin olarak yapılamayan marka konumlandırılama çağrışımların ve imajın tam olarak oluşturulamamasına, bunu sonucunda rakiplerine karşı dezavantajlı bir duruma düşebilir (Çifci ve Cop, 2007: 73; Aydın, 2009: 29). Doğru ve etkili marka konumlandırmanın işletmeye sağladığı avantajları Elitok (2003) aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- İşletmenin fiyat üzerinde kontrol sağlaması,
- İşletmenin fiyatı belirleyebilme gücünü kazanması,
- Müşteriler tarafından markanın bilinirliğinin artması,
- Müşterilerin gözünde markaya yönelik olumlu bir imajın oluşturması,
- Yeni müşteri kazanma kolaylığı sağlaması,
- Tüketicilere marka hakkında düzenli ve doğru bilgi akışının sağlaması,
- Markaya yönelik yeni ve uygun pazarlama stratejilerinin geliştirilebilme kolaylığı.

Marka konumlandırma stratejisinin özünde, rakiplere üstünlük sağlamak ve farklılığı ortaya koymak vardır. Bu doğrultuda marka konumlandırmasının başarısı için rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarının bilinmesi şarttır. Yapılacak olan yeni pazar araştırmalarıyla, pazardaki rakiplerin durumu ve pazardaki fırsatlar ortaya konulmalıdır. Ayrıca, değişen tüketici beklentilerine ve rekabet koşullarına uygun bir marka konumu yakalanması için konumlandırma zamanla güncellenmelidir (Uztuğ, 2008: 85).

1.7. HİZMET MARKALAŞMASI

Hizmetler, ürünler gibi somut olmadığından dolayı tüketiciler tarafından değerlendirilmesi zor ve genellikle çalışanların performansına ya da tüketicilerin deneyimlerine bağlıdır. İşletmeler tarafından sunulan hizmetler, genellikle işletmenin kurumsal imajıyla özdeşleşir ve bu şekilde anılmaya başlar. Hizmet, ürünlerin aksine heterojen bir yapıya sahip olduğundan, standart bir hizmete ulaşmak zordur. Çünkü hizmetin performansı, o hizmeti sunan kişinin, yani çalışanın, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Buradan anlaşılacağı üzere, hizmet sektöründe markalaşma büyük öneme sahip olmasına karşın, marka değerinin tüketicilere iletilmesi büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır (de Chernatony vd. 2003: 1-8).

Markalaşma kavramı ürünler ya da hizmetler için her ne kadar aynı olsa da, markalaşma faaliyetlerinin yürütülmesi açısından hizmet markalaşması farklılık gösterir. Ürün ve hizmet markalaşmasının her ikisinde de, pazar fırsatlarının belirlenmesi, pazarın segmentlere ayrılması ve markanın konumlandırılması işlemlerinde dışsal markalaşma çabaları gözlenirken, bununla beraber, hizmet markalaşmasında çalışanların markalaşma sürecine dâhil edilmesi de gerekmektedir. Ürün markalaşmasında tamamen dış marka oluşturmaya yönelik müşteri odaklı yaklaşım varken, hizmet markalaşmasında, çalışanların önemi dikkate alınarak, hem dışsal hem de içsel marka oluşturma çabaları dengeli bir şekilde yer almaktadır. Dolayısıyla, hizmet markalaşmasında dışsal unsurların yanı sıra, içsel unsurlar olan çalışanlarında yer alması son derece önemlidir (de Chernatony ve Segal- Horn, 2001: 645-650). Başka bir ifadeyle, marka vaadi etrafında tutarlı ve kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için, çalışanların marka oluşturma sürecine entegre edilmesi, marka vaadinin reklam aracılığı ile müşterilere iletilmesi kadar önemlidir (Burmam ve Zeplin, 2005: 279-281).

Markalaşma, özellikle hizmet sektöründe farklılaşmayı arttırmak ve rekabet avantajı sağlamak için önemlidir. Hizmet markalaşması, çalışanların tutum ve davranışlarına büyük ölçüde bağlı olduğundan dolayı, kaliteli bir hizmet oluşturmak ve bunu sürdürmek zordur. Buna karşın, hizmetin ürünler gibi kopyalanma ya da taklit edilme olasılığı düşüktür. Sonuç olarak, hizmet sektöründeki işletmeler, içsel markalaşma faaliyetlerine odaklanarak çalışanlarının tutum ve davranışlarını marka vaatlerine tutarlı hale getirmesi durumunda, güçlü ve başarılı markalar oluşturabilirler (Papazolomou ve Vrontis, 2006: 177-182).

1.7.1. Hizmet Kavramı ve Temel Özellikleri

Hizmet, üretilmesi bir fiziki ürüne bağlı olabilen ya da olmayabilen, herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir kişi, kurum ya da kuruluşun diğerlerine sunduğu ve her hangi bir maddi unsur içermeyen ama fayda sağlayan bir faaliyettir (Kotler ve Keller, 2012:356). Ürünler somut nesneler olmasından dolayı, elle tutulup gözle görülebilir, stoklara bilir, belli bir şekle ve renge sahip olabilir, buna karşın hizmetler soyut unsurlar olduğundan dolayı sayılan özelliklerden hiçbirine sahip değildirler (Seyran, 2004: 17).

Hizmetler ile ürün arasındaki en temel fark hizmetin soyut olmasıdır. Yani hizmetler, ürünler gibi, dokunulamaz, tadılamaz, koklanamaz ve görülemezdir (Kotler ve Armstrong, 2011: 299). Ürünlerin aksine hizmetin satın alınmasında mülkiyetin kişiye geçmesi söz konusu olmaz. Örneğin, bir otoparkın kullanılması ya da bir otel odasının kiralanması sade belirli bir süre içerisinde kişiye kullanma hakkı tanımaktadır (Eser, 2007: 16). Ürünlerin sahip olduğu kalite standardını hizmetlerde sağlanması zordur, hizmetlerin kalitesi, hizmetin nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından sağlandığına bağlı olarak tüketiciden tüketiciye değişiklik göstermektedir. Ayrıca hizmeti sunan çalışanların yeteneğine ve performansına göre de değişir. Ürünler ilk olarak üretilir, stoklanır, tüketiciler tarafından satın alınır ve tüketilirler. Hizmetler ise satıldıktan sonra, üretimi ve tüketimi aynı zamanda yapılır (Kotler ve Armstrong, 2011: 299).

Hizmetin pazarlanması ürüne göre nispeten daha zordur, hizmetin kalite standartlarının oluşturulması, performansının değişkenlik göstermesi, sağladığı faydanın soyut olması gibi sorunlar karşılaşılan zorluklardan bazılarıdır. Bu tarz sorunların üstesinden gelinebilmesi için marka işletmelere büyük bir fayda sağlamaktadır. Marka aynı zamanda hizmetin kalitesini yansıtan bir özellik taşımasından dolayı, hizmet sağlayan işletmelerin mutlaka sahip olması gereken bir unsur olmaktadır (Ural, 2009:7).

De Chernatony ve Segal-Horn (2003) başarılı hizmet markasının sahip olması gereken kriterlerini belirlemiştir. Bunlar; odaklanılmış konumlandırma, tutarlılık ve değerlerdir.

- **Odaklanılmış Konumlandırılma:** Tüketicilerin birçok farklı marka arasından seçim yapabilmesini kolaylaştırmak için, sunulan hizmetin benzersiz özelliklerinin ön plana çıkartılarak, markanın tüketicinin zihninde konumlandırılması sağlanmalıdır. Yapılan konumlandırma, özellikle çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılıp özümsemiği takdirde başarılı bir marka oluşturulabilir. Diğer bir ifadeyle, hizmet çalışanının, markayı diğerlerinden farklı kılan özellikleri ve değerleri tam olarak anlaması ve tüketicilere aktarması son derece önemlidir.
- **Tutarlılık:** Hizmet markalaşmasında, çalışanların tutum ve davranışları tüketicilerin algılanan marka kalite düzeylerine büyük ölçüde etkisi olur. Bu doğrultuda, işletmelerin marka vaadi ile çalışanların tutum ve davranışları arasında tutarlılık sağlaması gerekmektedir.
- **Değerler:** Hizmet sağlayıcıların tüketicilere sunduğu değerler, kurum imajı, farklılaşma ve çalışanlara motivasyon kaynağı olması açısından önemlidir. Ayrıca, sağlam temeller üzerine inşa edilmiş olan kurum kültürü personel tutum ve davranışları, yeniliği ve marka iletişimini olumlu yönde etkilemektedir.

Başarılı bir hizmet markası, çalışanların işletmenin marka değerine ilk olarak inanmaları ve bağlanmaları sonucu ortaya çıkar. Bu süreç, marka değerine uygun olan çalışanların işe alımıyla başlayıp, tüm çalışanların bu doğrultuda eğitilmesi ve yönlendirilmesiyle devam eder. Bu da, hizmet işletmelerin rakipleri karşısında

farklılaşarak rekabet üstünlüğü yakalamalarını sağlar (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003: 1112).

1.7.2 Hizmet Markalaşmasında Çalışanların Rolü

Son zamanlarda hizmet sağlayan işletmeler, tüketicilerle doğrudan etkileşimde bulunan çalışanların, markanın başarısında büyük bir öneme sahip olduklarının farkına varmışlardır. Bu nedenle, tüketiciler açısından hizmet sağlayan bir markanın başarısı, çalışanların tüketicilerin beklentilerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Bir ürüne yönelik markalaşmada, o ürün ön plana çıkarken, hizmete yönelik markalaşmada o hizmeti sunan işletme ve hizmeti sunan kişiler önemlidir. Buradan da anlaşılacağı üzere, hizmet markalaşmasının odak noktasında hizmeti tüketicilere sunan çalışanlar yer almaktadır (Berry ve Lampo, 2004: 18-25).

Berry (2000), hizmet markalaşmasının, tüketicilerin deneyimlerine bağlı olduğunu ön sürmüştür. Bu nedenle, hizmet sağlayıcıyla olan etkileşimleri sonucunda, markanın tüketicilerin zihninde şekillenmesi gerçekleşir. Bir hizmetin sunumu sırasındaki bir müşteri ile bir çalışan arasındaki etkileşim, gerçeklik anı olarak anılmaktadır. Çalışanlar tarafından hizmetin karşılanma süreci boyunca, müşteriler ile kurulan ilişkinin boyutu, hizmet kalite algılarını arttırabileceği veya azaltabileceği için bu zamana, gerçeğin geri dönüşü olmayan anları denilmektedir. İşletmeler tarafından sunulan hizmetin başarısı, tüketiciler ile etkileşime girildiği gerçeklik anında yakalanmaktadır. Ayrıca, hizmet sağlayıcıları tarafından etkin bir şekilde kullanılan gerçeklik anı, tüketicilerin işletmeye olan tutumlarını ve satın alma davranışlarını etkileyerek pazarlama açısından bir fırsat sunmaktadır.

Hizmetin karşılanma sürecinde, çalışanların tutum ve motivasyonu marka imajını şekillendiren önemli bir etkidir. Bundan dolayı, işletmeler markalaşma çalışmalarında, çalışanların davranışları ve müşterilerin deneyimleri üzerine odaklanmaları son derece önemli hale gelmiştir. İşletmeler markalaşma çalışmalarında başarılı olmak istiyorsa, bu sürece ilk olarak içsel boyutta ve çalışan temelli olarak başlaması gerekmektedir. Çalışanların müşterileriyle sürekli etkileşim içerisinde olduğu hizmet sektöründe,

Çalışanların markalaşma sürecine dâhil edilmesi çok önemlidir (de Chernatony vd. 2003: 1-8).

Hizmet sektöründeki çalışanların, tüketicilerin marka ve kurumsal itibar algıları üzerinde büyük bir etkisi vardır. Çünkü alışanlar hem işletme içerisinde, hem de işletme dışarısında markanın görünen yüzüdür. Çalışanların müşterilerle olan etkileşimi, bir hizmet sağlayıcısından elde edilen deneyimlerin şekillenmesini sağlar. Ayrıca, müşterilerin çalışanlar ile arasındaki benzersiz deneyimler, işletmelerin rakipleri arasında farklılaşmasının temellerini oluşturur. Bu nedenle, çalışanlar hizmet işletmeleri için rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur olabilirler (Bettencourt vd. 2005: 141-148). Markayı benimseyen çalışanların işletmenin başarısında önemli bir unsur olmasına karşın, diğer taraftan markayı benimsemeyen çalışanlar, işletmenin başarısı önünde büyük bir sorunda teşkil edebilirler (Punjaisri ve Wilson, 2007: 57-61). Çalışanların tutum ve davranışları farklılık gösterebildiği için bu durum hizmet işletmeleri için bir zaaf oluşturabilir. Bu yüzden, hizmet işletmelerinin tutarlı bir marka vaadini tüketicilere sunulabilmesi ve kurumsal imajın korunabilmesi için çalışanların davranışları kritik öneme sahiptir. Tüm bu sebeplerden dolayı, içsel markalaşma konusu akademisyen ve uygulayıcılar açısından önem kazanmıştır (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003: 1095-1098).



İKİNCİ BÖLÜM
İÇSEL MARKALAŞMA, MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE
PERFORMANSINA YÖNELİK KAVRAMSAL ANALİZ

2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

Pazarlama çalışmalarında örgüt içi unsurlar olan çalışanları temel alan içsel pazarlama yaklaşımı, aynı zamanda içsel markalaşmanın da çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bölümde içsel pazarlamanın tanımı, fonksiyonlarına ve ayrıca içsel markalaşma ile aralarındaki ilişkiye değinilecektir.

2.1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı ve Fonksiyonları

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, işletmeler müşteri memnuniyetini arttırmak ve müşteri sadakati oluşturmak için dış müşterilerin tatminiyle beraber iç müşterilerinde tatminine yönelmesi gerekmektedir. İç müşteri olarak adlandırılan çalışanların, yaptığı işten yeterince memnun olması ya da memnun olmaması durumunu müşterilere yansıttığından dolayı çalışanlar işletmenin başarısını direkt etkileyen önemli unsurlardır. Yaptığı işten memnun olmayan ve motivasyon kaybı olan çalışanların müşterilere istenen hizmeti sunması oldukça zordur. Bu durumda, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak ve müşteri tatmini oluşturman için işletmeler öncelikle kendi çalışanlarını memnun etmeleri gerekmektedir. Özellikle, hizmet işletmelerinde çalışanlar müşterilerle yoğun bir iletişim ve etkileşim içerisinde bulunduğundan dolayı, çalışanların işletmenin müşterileri olarak kabul edilip motivasyon ve tatmin düzeylerinin artırılması gerekmektedir. Çalışanların birer müşteri kabul edildiği bu yaklaşım içsel pazarlama olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2014: 56-57).

İçsel pazarlama yaklaşımı ilk olarak, Berry vd. (1976) tarafından hizmet işletmelerinde sürdürülebilir yüksek hizmet kalitesi elde etmenin bir aracı olarak sunulmuştur (Taşkın ve Yeni, 2016: 64). İçsel pazarlama kavramı ilk ortaya çıktığı günden bu güne kadar, birçok araştırmacı tarafından değişik açılardan incelenerek ne anlam ifade ettiği, kapsamı, görevleri ve uygulayıcıları noktasında farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. İçsel pazarlama yaklaşımı teorik gelişimini tamamlamasına karşın, herkes tarafından kabul edilen ortak ve geçerli bir tanım oluşturulamamıştır (Nardalı, 2011: 121). Araştırmacılar tarafından içsel pazarlamaya yönelik yapılan tanımları vermeden önce, içsel pazarlamanın tarihsel gelişiminde yer alan birbirleri ile bağlantılı

üç aşamasından bahsetmek gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıda özetlenmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000):

- **Çalışan Tatmini:** İçsel pazarlama temel olarak hizmet kalitesinin yükseltilmesi çabalarına dayandığından dolayı yapılan ilk çalışmalar çalışan tatmini ve motivasyonuna üzerine yoğunlaşmıştır (Nardalı, 2011: 122). Bu aşamadaki genel felsefe “tatmin olmuş bir müşteriye sahip olunması için ilk olarak tatmin olmuş bir çalışana sahip olunması gerektiğidir” (Taşkın ve Yeni, 2016: 64). İçsel pazarlamanın çalışan tatmini aşamasındaki görüşler; çalışanların işletmenin en önemli varlığı olduğu ve dış müşterilerin çalışanlardan sonra ikinci derecede önemli olduğu noktasında birleşmektedir (Nardalı, 2011: 122).
- **Müşteri Yönlülük:** Çalışan tatmini aşamasının tersine, bu aşamanın temel felsefesi, “dış müşterilerin işletmenin varoluş sebebi olduğudur” (Nardalı, 2011: 122). Müşteriler ile direkt ilişki içerisinde bulunan çalışanların, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması noktasında çalışanların sadece motive edilmesi yeterli değildir, ayrıca çalışanların müşteri odaklı ve satış yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanları birer müşteri gibi görmekten ziyade, pazarlama tekniklerine benzer tekniklerin kullanılması suretiyle, çalışanların müşteri yönlü bir anlayış kazanmasına yönelik etkilenmesidir (Uygun vd. 2013: 136).
- **Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi:** Bu aşamada araştırmacılar, içsel pazarlamayı değişimi yönetmede örgüt içi çatışma ve direnç oluşturan engelleri bertaraf etme ve işletme stratejilerinin bir aracı olarak görmeye başlamışlardır. Ayrıca, içsel pazarlamanın örgüt içi fonksiyonları birleştirerek etkili bir yönetim felsefesi olduğu görüşü yaygındır (Uygun vd. 2013: 136).

İçsel pazarlamanın bu tarihsel aşamaları doğrultusunda literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

- “İçsel pazarlama; çalışanlara müşteri gibi davranarak ihtiyaçlara uygun iş ve ürünleri oluşturma stratejisidir” (Rafiq ve Ahmed, 2000: 451).

- Grönross (1981) göre içsel pazarlama; *“personeli müşteri bilinci ve satış yeteneğine sahip olma yönünde motive etme metodu”* şeklinde tanımlamıştır (Nardalı, 2011: 123).

- *“İçsel pazarlama; değişime karşı olan örgütsel dirençlerin üstesinden gelmek ve çalışanları işletmenin tüm stratejilerini etkili bir biçimde uygulanmasını sağlamak için onları aynı noktada birleştirmek, motive etmek adına yapılan planlı çabalar”* (Rafiq ve Ahmed, 1993: 222).

- *“İçsel pazarlama: müşterilerle iletişim halinde olan çalışanların, müşteri memnuniyetini sağlamak üzere takım halinde çalışmaya teşvik etmek için etkin bir biçimde eğitilmeleri ve motive edilmeleridir”* (Kotler ve Armstrong, 2011: 260).

İçsel pazarlama kavramını açıklamaya yönelik yapılan tanımlardan yola çıkarak içsel pazarlamanın aşağıda sıralanan beş temel fonksiyonundan bahsedilebilir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 453).

- Çalışanların motive ve tatmin edilmesi,
- Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini,
- Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme,
- Pazarlama yaklaşımı sergileme,
- İşletme ve bölüm stratejilerinin uygulanması.

2.1.2. İçsel Pazarlama ile İçsel Markalaşma Arasındaki İlişki

İçsel markalaşma yaklaşımı içsel pazarlama kavramından hareketle ortaya çıkan, birbirleriyle ilişkili hatta birbirlerini tamamlayan süreçlerdir (Mahnert ve Torres, 2007: 54). İçsel pazarlama ile içsel markalaşma arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklayabilmek için aralarındaki benzer ve farklı yanlar aşağıda verilmiştir. Bunlar (Gapp ve Merriless, 2006: 173; Joshi, 2007: 31; Mosley, 2007: 123; Punjaisri vd. 2008:411, Punjaisri vd. 2009a:211; Kahraman, 2011: 83-84):

Her İki Stratejinin Benzer Yanları:

- Marka kimliği oluşturulmasına yönelik olarak iş süreçleri ve işletme fonksiyonlarına yönelik bütünleşik bir strateji kullanılır.
- Çalışanlar işletmenin müşterisi olarak kabul edilir.
- Müşteri memnuniyeti sağlanması noktasında öncelikle çalışanların memnun edilmesi amaçlanır.
- Stratejinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için üst yönetimin liderliği gerekir.
- Marka temelli bir kültür oluşturma aracıdır.
- Stratejiler içsel iletişim odaklıdır.

Her İki Stratejinin Farklı Yanları:

- İçsel pazarlama işletme değerleri ile çalışan değerlerinin uyumlaştırılması noktasında içsel markalaşmaya göre nispeten daha kapsamlıdır. İçsel markalaşma daha çok müşterilerin marka deneyimine odaklanmaktadır.
- İçsel pazarlama pazarlamanın bir uzantısıyken, içsel markalaşma markalaşmanın bir uzantısıdır.
- İçsel pazarlama öncelikli olarak örgüt kültürü ve değerlerine odaklanırken, içsel markalaşma ise örgüt değerleriyle uyumlu marka değerlerinin oluşturulmasına odaklanmaktadır.
- İçsel pazarlama çalışan ile müşteri arasındaki tatmine odaklanır (tatmin olan çalışanların müşterileri de tatmin edeceği), içsel markalaşma ise çalışanların marka vaadini müşterilere iletmesi ve gerçekleştirmesine odaklanır.
- İçsel markalaşma daha çok pazarlama, insan kaynakları ve yönetim fonksiyonlarının ortak birleştiricisiyken, içsel pazarlama tüm fonksiyonların birleştiricisidir.

İçsel markalaşma içsel pazarlama uygulamalarının büyük bir bölümünü kapsamakta ve içsel pazarlama uygulamalarının tamamlayıcısı olarak kullanılan spesifik bir araçtır. İçsel markalaşma stratejileri, piyasaya yeni bir marka sürüldüğünde ve mevcut markayı daha iyi hale getirmek istendiğinde uygulanabilir. İçsel pazarlama ise her durum ve şartta uygulanabilen bir stratejidir (Mahnert ve Torres, 2007: 54).

2.2. İÇSEL MARKALAŞMA KAVRAMI

Markalaşma sürecinin önemli unsurlarından olan çalışanların bu sürece dâhil olmasıyla, markanın başarısına olan etkilerini içsel markalaşma kavramı çerçevesinde incelenecektir. Bu bölümde, içsel markalaşmanın tanımı, temel unsurları, amacı ve önemine değinilecektir.

2.2.1. İçsel Markalaşmanın Tanımı ve Temel Unsurları

Tüketiciler açısından marka kavramı “*ürün ya da hizmetin tatmin sağlayan özelliklerine ilişkin işletmelerin vermiş olduğu vaatlerdir*” şeklinde tanımlanmaktadır (Taşkın ve Akat, 2012: 7-10). Pazarlama, içeriden dışarı doğru gelişen bir süreç olarak değerlendirildiğinde; marka vaatlerinin iletilmesi noktasında dışsal pazarlama araçları kullanılırken, vaatlerin gerçekleştirilmesi noktasında ise içsel markalaşma kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, içsel markalaşma marka vaadinin hayata geçirilmesi noktasında devreye girmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005: 279-280; Berry ve Lampo, 2004: 20). Marka vaatlerinin müşterilere iletilmesinde ve gerçekleştirilmesinde başarısız olmak istemeyen işletmeler, dışsal markalaşma faaliyetlerinin yanında içsel markalaşma faaliyetlerini de benimsemeleri gerekmektedir (Kahraman ve Ay, 2015: 343). Ayrıca markaya yönelik vaatler, müşterilerin gözünde işletmelerin rakiplerine göre farklılaşmasını sağlayan önemli bir unsurdur (Nardalı, 2011: 139-140).

İçsel pazarlama kavramından türetilen içsel markalaşma kavramı, birçok araştırmacı tarafından değişik çalışmalara konu olmuş olsa da, literatürde genel kabul görmüş bir tanımı mevcut değildir. Araştırmacılar tarafından yapılan bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

- “*Müşterilerin markadan beklentilerini karşılamak üzere, çalışanların marka vaatlerine uygun davranmalarını sağlamaya yönelik işletme yönetimi tarafından üstlenilen faaliyetler bütünüdür*” (Punjaisri ve Wilson, 2011: 1523).

- “*Marka oluşturma faaliyetlerinde, çalışanların markanın karakteristik özelliklerine uygun davranışlar sergilemesini sağlamaktır*” (Santos-Vijande vd. 2012: 149).

- “*Personelin günlük çalışma hayatında motive edilerek markaya uygun davranışlar sergilemesi ve marka vaatlerini müşterilere etkin bir şekilde iletilmesidir*” (Matanda ve Ndubisi, 2013:1033).

- “*Markanın çalışanlara tanıtılması ve marka değerleri doğrultusunda eğitilmesidir*” (Aurand vd. 2005: 164).

Çalışanlar aracılığı ile müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajı yakalamayı amaçlayan işletmeler, içsel markalaşma faaliyetlerinin, yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı üzere, bazı temel unsurları vardır Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Nardalı, 2011: 135):

- Çalışanlar tarafından marka değerinin müşterilere yansıtılması,
- Marka vaatlerinin yerine getirilmesi,
- İçsel markalaşma faaliyetlerine örgüt içi herkesin katılımının sağlanması,
- Markanın örgüt içinde tutundurulması.

İçsel markalaşmanın bu temel unsurları, markaya yönelik tüm değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağladığı gibi, çalışanlar ile marka arasında duygusal bir bağ oluşmasını sağlar.

2.2.2. İçsel Markalaşmanın Amaçları

İçsel markalaşma ile amaçlanan klasik markalaşmada olduğu gibi müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Buna karşın, klasik markalaşmanın odak noktası dış paydaşlar iken, içsel markalaşmanın odak noktası klasik markalaşma çabalarına uygun çalışan davranışlarının oluşturulmasıdır (Aurand vd. 2005: 164). Çalışan davranışlarına odaklanan içsel markalaşmanın asıl amacının; “*çalışanların tutum ve davranışlarının marka değeriyle uyumlu hale getirilmesi*” olduğu söylenebilir (Punjaisri vd. 2008: 408). Aynı zamanda, içsel markalaşma ile klasik markalaşma çabalarının müşterilere ilettiği marka vaatlerinin hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 60).

İçsel markalaşma sürecinde oluşturulan içsel iletişim aracılığı ile örgüt içerisinde markaya ilişkin ortak bir anlayışın geliştirilmesini amaçlanır. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar için markaya yönelik ortak bir terminolojinin geliştirilmesi amaçlanır.

Böylelikle, markanın çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılması ve markayı daha fazla desteklemesi sağlanır (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003: 1104-1106). Ayrıca, içsel markalaşma sürecinde oluşturulan içsel iletişim ağı sayesinde, örgüt içerisinde marka değerlerinin paylaşılması, güncel bilgi akışına yönelik bir ağ oluşturulması ve markaya yönelik mesajların çalışanlara iletilmesi sağlanır. İçsel iletişim ağı ile her bir temas noktasında müşterilere aynı kalitede hizmet düzeyinin sunması amaçlanır (Nardalı, 2011: 142).

İçsel markalaşma ile çalışanlar marka değerleri hakkında bilgilendirilir ve markalaşma sürecine katılımları sağlanır. Bu doğrultuda, çalışanların markayı tanınması ve duygusal bir bağ kurması için içsel markalaşma süreci içerisinde birçok çalışma yapılır. Bu çalışmalar, işe alım politikalarıyla başlayarak, eğitim, içsel iletişim, personel güçlendirme, motivasyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi süreci içerir (Alshuaibi ve Shamsudin, 2016: 599; Papasolomou ve Vrontis, 2006: 178-182). Tüm bu uygulamalar sayesinde, çalışanların markayı yaşaması sağlanarak bir marka elçisi gibi hareket etmesi amaçlanır. Sonuç olarak, müşterilere eşsiz marka deneyimi yaşatılarak müşteri memnuniyeti sağlanması amaçlanır (Vallaster ve de Chernatony, 2005: 183).

2.2.3. İçsel Markalaşmanın Önemi

Rekabetin çok hızlı arttığı günümüzde, ürünlerin ve hizmetlerin de taklit edilebilirliği artmıştır. Rakiplere göre farklılaşma ve tüketicilerin post-modern alışkanlıklarının karşılanması noktasında markalaşma son derece önemli hale gelmiştir. Hizmet sektöründe markalaşma sürecinin içsel markalaşmanın başarısına bağlı olduğu bilinmektedir. Çalışanların markaya yönelik tutum ve davranışları o markanın ruhunu oluşturmaktadır. Bu ise, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve işletmeyi farklı kılan önemli bir unsurdur. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet ve güçlü bir marka için içsel markalaşma hayati öneme sahiptir.

İçsel markalaşma, verilmek istenen mesajın eksiksiz bir şekilde müşterilere aktarılması ve çalışanların markayı yaşatması noktasında kritik rol oynar. Aynı şekilde, içsel markalaşma birçok uygulamaları sayesinde çalışanların marka değerine uyumlu tutum ve davranışlar sergilemesini sağlayarak marka performansını olumlu yönde etkiler (Gotsi ve Wilson, 2001: 101; Punjaisri ve Wilson, 2007: 58). Ayrıca içsel markalaşma süreci müşterilerin memnuniyet düzeyinin yükselmesine ve işletmenin de karlı bir

konuma gelmesine yol açar (Scheffer, 2005: 103). İçsel markalaşma süreciyle güçlü bir markanın oluşturulabilmesi için sürece insan kaynakları yönetimi, üst yönetimin liderliği, içsel iletişim ve kurum kültürünün dâhil edilmesi gerekmektedir (Burmann ve Zeplin, 2005: 287).

İçsel markalaşma uygulamalarının işletmeye ve örgüte sağladığı birçok avantaj mevcuttur. İçsel markalaşmanın önemini daha iyi açıklayabilmek için bu avantajlar aşağıda verilmektedir:

- **Çalışanların Markayı Sevmesi ve Bağlılık Duyması:** Çalışanların işletmenin markasını sevmesi ve benimsemesi noktasında içsel markalaşma etkin bir rol oynar (King ve Grace, 2008: 360). Çalışanlar markayı seviyor ve olumlu tutumlar besliyor ise bunu mutlaka müşterilere de yansıtırlar. Böylelikle, çalışanlar müşterilerin de markayı sevmesini sağlarlar. Ayrıca içsel markalaşma uygulamaları, çalışan ile marka arasında duygusal bir bağın oluşmasına ve çalışanların markaya karşı bağlılık duymasına yol açar.
- **Marka Değeri ile Tutarlı Tutum ve Davranışların Sergilenmesi:** İçsel markalaşma süreçleri çalışanların markaya olan tutum ve davranışlarını, marka kimliği ve marka değeriyle uyumlu hale getirilmesini sağlar. Böylelikle çalışanların markaya bağlılık ve sadakat duyması sağlanır. Bu sayede, çalışanlar markayı yaşayarak (marka değerlerini kişisel değerleriyle bağdaştırarak) marka elçisi gibi davranışlar sergiler (Vallaster ve de Chernatony, 2005: 183; Jacobs, 2003: 23).
- **Marka Vaadinin Müşterilere İletilmesi:** Günümüz rekabet ortamında işletmeleri müşterilerinin nezdinde farklı kılan ve uzun vadeye dayalı kalıcı ilişkilerin kurulmasını sağlayan önemli unsurlardan biri de marka vaatleridir. Müşterilere eşsiz deneyimlerin yaşatılması ve beklentilerinin karşılanması noktasında çalışanlar önemli bir konumda yer alır (Burmann ve Zeplin, 2005:279-280; Berry ve Lampo, 2004: 20). İşletmelerin çeşitli pazarlama unsurlarıyla tüketicilere ilettikleri marka vaatlerini gerçeğe dönüştüren çalışanların kendileridir. Bu noktada, içsel markalaşma marka vaatlerinin tüketicilere iletilmesini sağlayan bir araçtır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların marka vaatlerini

anlaması ve müşterilere iletmesi noktasında içsel markalaşma önemli bir unsurdur.

- **Marka İmajı ve Marka İtibarına Olumlu Etkileri:** Markanın sahip olduğu özellikleri yansıtması ve marka ile ne vaat ettiğinin oluşturulması açısından, işletmeler marka kimliğine ihtiyaç duyar. Ama asıl önemli olan marka kimliği ile oluşturulan unsurların tüketiciler tarafından nasıl algılandığıdır. Bu algılara marka imajı denilmektedir. Markalaşma sürecinde asıl önemli olan marka kimliğinin tüketicilere doğru olarak iletilip iletilmediğidir. Hizmet işletmelerinde müşteriler ile sürekli olarak etkileşim içerisinde olan çalışanların marka imajı oluşturulması üzerindeki rolü büyüktür. Müşteriler gerçekten hizmet alımı için etkileşime girdiğinde, marka imajı çalışanların markayı temsil ettiği ölçüde oluşur. Dışsal pazarlama unsurlarıyla iletilen değer, çalışanlar tarafından iletilen değerle tutarlı olması durumunda, müşterilerin gözünde olumlu bir marka itibarı oluşur (Kahraman, 2011: 89-90).
- **Müşteri Memnuniyeti ve Rekabet Üstünlüğü:** Hizmet işletmelerinde, sunulan hizmetin kalitesi müşterilerin algıları sonucu oluşur. Müşterilerin hizmet kalite algılarını oluşturan da hizmeti sunan kişi, yani çalışanlardır (King ve Grace, 2008: 360). İçsel markalaşma uygulamaları sayesinde, markayı içselleştiren ve markanın başarısı için rol fazlası görev almaya hazır olan çalışan, müşterilerin memnuniyeti içinde elinden geleni yapacaktır. Böylelikle, müşterilere eşsiz marka deneyimi yaşatılarak, tekrar satın alma eğilimlerinin oluşması sağlanacaktır. Buda sonuç olarak, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacaktır.

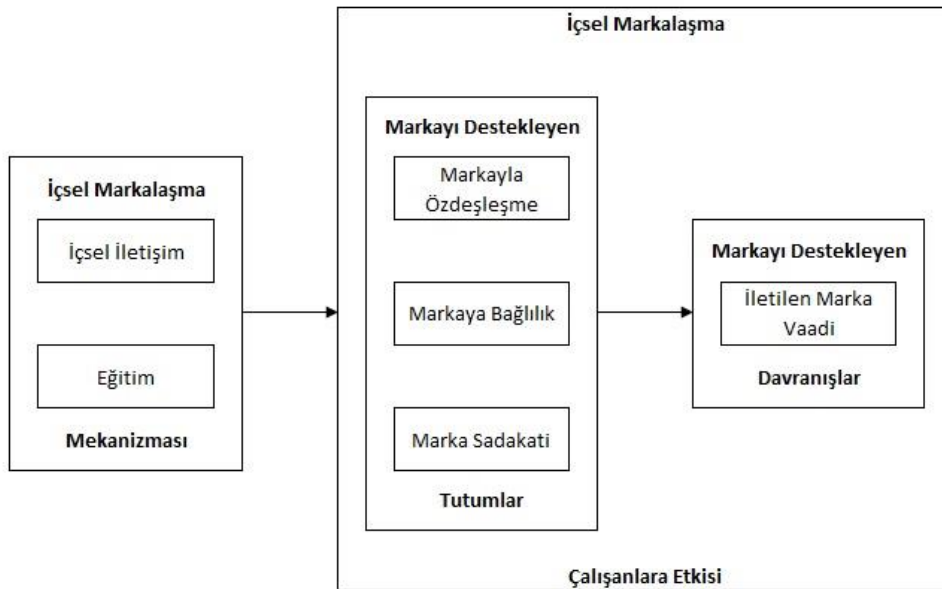
2.3. İÇSEL MARKALAŞMAYA YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Punjaisri ve Wilson (2007) yaptığı çalışmada, içsel markalaşma kavramına çalışanların gözünden bakarak, içsel markalaşmanın çalışanların markayı destekleyen tutumlarına (markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakati) ve marka performansına olan etkilerini incelemiştir. Punjaisri ve Wilson (2007) bu çalışmayı Tayvan'da faaliyet gösteren farklı 5 yıldızlı otelde çalışanlar üzerinde uygulamış, nicel ve nitel araştırma yöntemlerini benimsemiştir. Araştırma sonucunda; içsel markalaşmanın markayı destekleyen tutumları ve marka performansını olumlu yönde

etkilediğini, markayı destekleyen tutumların marka performansına direkt etkisi olduğu gibi, içsel markalaşma uygulamaları ile marka performansı arasında aracılık rolü oynadığı bulmuştur (Punjaisri ve Wilson, 2007: 63-67).

Punjaisri vd. (2008) hizmet sektöründe çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, içsel markalaşmanın markayı destekleyen tutumları ve çalışanların marka vaadini yerine getirici davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada; içsel markalaşma uygulamasının etkin bir şekilde icra edilmesinde içsel iletişim ve eğitim programlarının önemli bir rolü olduğu, içsel markalaşmanın markayı destekleyen tutumlarına olumlu etkilerinin olduğu ve içsel markalaşmanın çalışanların marka vaadini yerine getirmesinde önemli bir mekanizma olduğu sonucuna varılmıştır (Punjaisri vd. 2008: 415-418). Yapılan bu çalışmaya ait model Şekil 7’de verilmiştir.

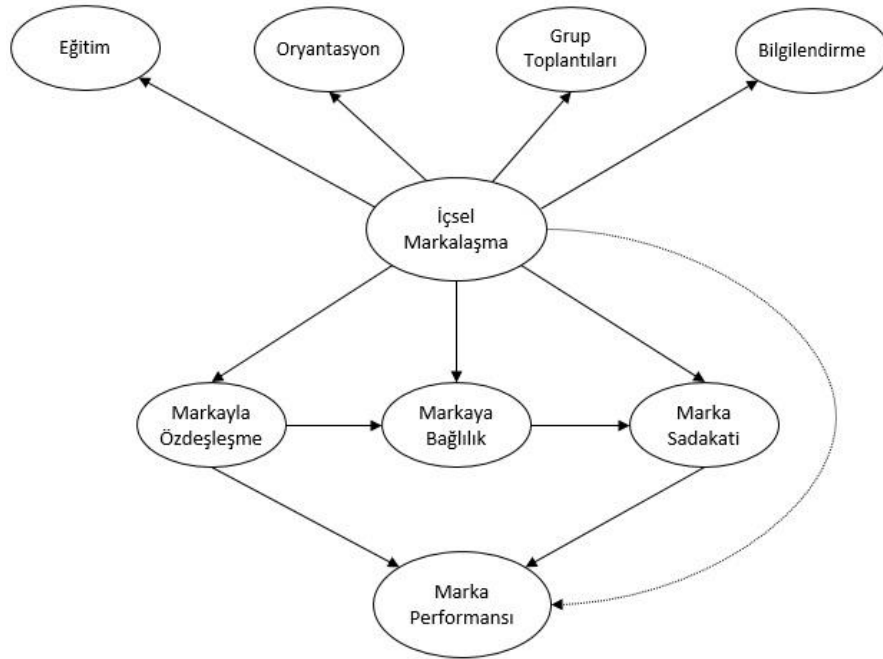
Şekil 7: Çalışanların Marka Vaadini Yerine Getirmesinde İçsel Markalaşmanın Etkisini Keşfetme: Müşteri- Marka İlişkisinin Güçlendirilmesinin Olası Sonucu.



Kaynak: Punjaisri vd. 2008: 414.

Punjaisri vd. (2009a, 2009b) yaptığı benzer çalışmalarda aynı şekilde içsel markalaşma kavramına çalışanların gözünden bakarak içsel markalaşmanın çalışanların performansına etkisini incelemiştir. Punjaisri vd. (2009a) bu çalışmada nicel araştırma yöntemini benimseyerek 699 kişiye ulaşmışlardır. Punjaisri vd. (2009b) bu araştırmasında ise hem nicel hem de nitel araştırma yöntemini benimsemiştir. Yapılan bu iki araştırma sonucunda; içsel markalaşmanın çalışanların marka tutumlarına (markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakati) ve marka performansına olumlu etkisi olduğu, markayla özdeşleşme ve marka sadakatinin içsel markalaşma ile marka performansı arasında aracılık rolü olduğu fakat marka bağlılığının aracılık rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Punjaisri vd. 2009a: 213-215). Yapılan bu çalışmaya ait model Şekil 8’de verilmiştir.

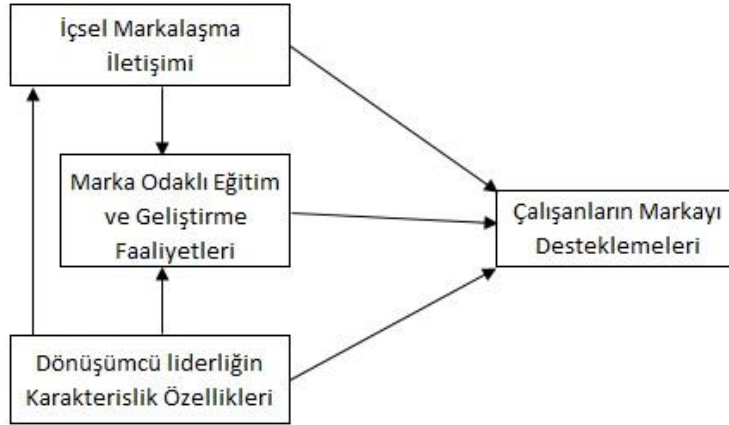
Şekil 8: İçsel Markalaşma: Çalışanların Şirketin Markasını Destekleyici Davranışlara İmkan Vermesi



Kaynak: Punjaisri vd. 2009a: 214.

Kaewsurin (2012) Tayvan'daki üniversiteler üzerinde uyguladığı çalışmada, içsel marka iletişiminin marka odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ve çalışanların markayı desteklemesi etkisine “dönüştürücü liderlik perspektifinden” bakmıştır. Çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemini birlikte benimsemiştir. Araştırma sonucunda; içsel markalaşma iletişiminin marka odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ve çalışanların markayı desteklemesine olumlu etkisinin olduğunu, dönüştürücü liderlik davranışının içsel markalaşma iletişimine marka odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine ve çalışanların markayı destekleyici davranışlarına olumlu etkisi olduğu ve son olarak marka odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin çalışanların markayı destekleyici davranışlarına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaewsurin, 2012: 200-202). Yapılan bu çalışmaya ait model Şekil 9’da verilmiştir.

Şekil 9: İçsel Markalaşma, Çalışanların Markayı Destekleyici Davranışı ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki

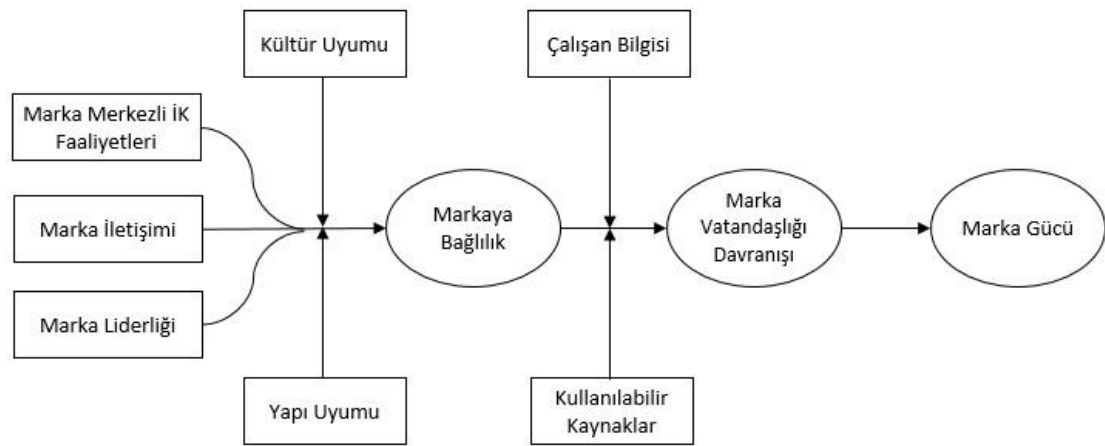


Kaynak: Kaewsurin, 2012: 200.

Burmann vd. (2009) yaptığı çalışmada, içsel markalaşma süreçlerinin (marka merkezli İK faaliyetleri, marka iletişimi, marka liderliği), çalışanların markaya olan bağlılığına, marka bağlılığının da marka vatandaşlığı davranışına, marka vatandaşlığının da marka gücüne (marka ile müşteri arasındaki ilişkinin kalitesi) olan etkileri ölçmüştür. Burmann vd. (2009) bu çalışmayı Almanya’da faaliyet gösteren 6 firma ve bu firmalara ait 14 marka üzerinde yapmıştır (otomobil firması, finans kuruluşu, perakende mağazası,

telekomünikasyon firması, turizm firması ve tüketim ürünleri satan firma). Çalışmasında nicel ve nitel araştırma yöntemini beraber benimsemiştir. Araştırma sonucunda; içsel marka süreçlerinin, kültür uyumunun ve yapı uyumunun çalışanların marka bağlılığına olumlu etkisinin olduğu, marka bağlılığının marka vatandaşlığına olumlu etkisinin olduğu ve marka vatandaşlığının da marka gücüne olumlu etkilerinin olduğuna sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak, markanın başarısı marka vatandaşlığına bağlı iken, marka vatandaşlığının oluşması da marka bağlılığı ve içsel markalaşma süreçlerine bağlıdır (Burmam vd. 2009: 280-283). Yapılan bu çalışmaya ait model Şekil 10’da verilmiştir.

Şekil 10: İçsel Marka Yönetimi Başarısının Anahtar Belirleyicileri

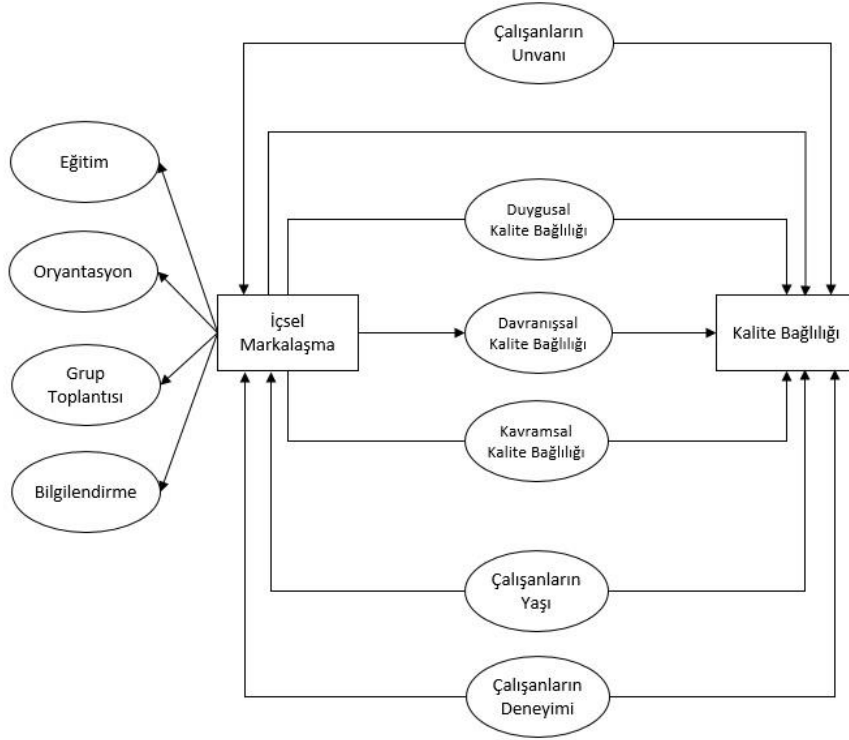


Kaynak: Burmann vd. 2009: 267.

Özçelik ve Fındıklı (2014) “İçsel Markalaşma İle Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Çalışan-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü” adlı yaptığı çalışmada, içsel markalaşma kavramıyla örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiş ayrıca bu ilişkide çalışan-örgüt uyumunun aracı rolü üzerinde durulmuştur. Özçelik ve Fındıklı (2014) bu çalışmayı çeşitli sektörlerde çalışan 349 kişi üzerinde uygulamış ve nicel araştırma yöntemini benimsemiştir. Araştırma sonucunda içsel markalaşmanın örgütsel vatandaşlıkla ilişkili olduğu ve örgütsel vatandaşlığı desteklediği, ayrıca çalışan-örgüt uyumunun aracı rolü üstlenerek çalışanların markaya ve örgüte bağlılığının arttığı ortaya çıkmıştır.

Gull ve Ashraf (2012), “İçsel Markalaşmanın Hizmet Sektöründe Çalışanların Kalite Bağlılığına Etkisi: Pakistan’da Bilgi Teknolojileri Sektörüne Yönelik Çalışma” adlı yaptığı çalışmada, içsel markalaşmanın çalışanların kalite bağlılığına etkisini incelemiştir. Gull ve Ashraf (2012) bu çalışmayı Pakistan’da bilgi teknolojileri üzerine faaliyet gösteren firmalar üzerinde uygulamış ve nicel araştırma yöntemini benimseyerek 150 kişiye ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda içsel markalaşma uygulamalarının çalışanların kalite bağlılığına olumlu etkisi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Gull ve Ashraf, 2012: 309). Yapılan bu çalışmaya ait model Şekil 11’de verilmiştir.

Şekil 11: İçsel Markalaşmanın Hizmet Sektöründe Çalışanların Kalite Bağlılığına Etkisi: Pakistan’da Bilgi Teknolojileri Sektörüne Yönelik Çalışma



Kaynak: Gull ve Ashraf, 2012: 308.

2.4. İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARI

İşletmelerin başarıyı yakalamak için hali hazırda genel stratejilerine yönelik yürüttüğü birçok uygulama vardır. Bu uygulamalar her ne kadar markaya yönelik olmasa da, ister istemez markanın başarısına da hizmet etmektedir. İşletmelerde her bir çalışanın, marka değerine uygun davranışlar sergilemesi ve tüketicilere aktarım sürecinde yer alması için, mutlaka içsel markalaşma uygulamalarına has bir sürecin olması gerekir. Daha da önemlisi, içsel markalaşma sürecinin başarılı olabilmesi için işletmeyi her açıdan kuşatan bir uygulamanın olması gerekmektedir (Blumenthal, 2001: 5-6). Interbrand (2001) yaptığı çalışmada, içsel markalaşma uygulamalarının çalışanlara bütüncül bir vizyon sunan, çalışanların motivasyonunu ve sadakatini sağlayan, performans ve operasyonel verimliliği arttıran bir uygulama olması gerektiğini belirtmiştir.

İçsel markalaşma uygulamalarında tam olarak açıklığa kavuşturulamamış olan nokta, bu süreçten hangi departmanın sorumlu olduğu ve bu süreci kimin yöneteceği. İçsel markalaşma sürecine yönelik Kanada Pazarlama Derneği'nin yapmış olduğu araştırmada (2005), içsel markalaşma uygulama ve geliştirme stratejilerinden pazarlama bölümü % 77 oranıyla sorumlu, üst yönetim % 72 oranıyla sorumlu, insan kaynakları yönetimi % 41 oranıyla sorumlu ve halkla ilişkiler bölümü % 21 oranıyla sorumlu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (MacLavery vd. 2007: 3). Bu araştırmadan da anlaşılacağı üzere, içsel markalaşma uygulamalarını pazarlama departmanı yönetirken, bu faaliyetlerin sorumluluğu pazarlama, üst yönetim ve insan kaynaklarıyla müşterek olarak paylaşılmaktadır.

İçsel markalaşma uygulamasına yönelik genel kabul görmüş bir süreç ya da model tam olarak yoktur. Buna karşın, birçok yazar tarafından ortaya atılan değişik model ve süreçlerin varlığı söz konusudur. Bunlardan biri de, Interbrand'ın (2001) yapmış olduğu araştırmada içsel markalaşma uygulamalarına yönelik ortaya koyduğu süreçtir. Bu sürecin aşamaları aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- **Yönetim Süreçlerinin Değerlendirmesi:** Örgüt içi iletişim stratejileri sayesinde yönetim, vizyon, misyon ve hedeflerin daha iyi anlaşılmasını sağlamak çalışanların gerçek özelliklerini ortaya çıkartır, içsel markalaşma hakkında ortak bir anlayış oluşturur, başarıyı ölçmek için ölçütler ortaya koyar. Ayrıca, yöneticilerin, sadece örgütsel değerlerle uyumlu davranış eğilimlerini belirlemekten öte, kendileri de bu davranışları sergileyerek, çalışanlara rol model olması gerekmektedir.
- **Örgüt Kültürünün Değerlendirilmesi:** Örgüt kültürü, çalışanların psikolojik eğilimleri, marka kimliği ve bunların içsel marka stratejileriyle olan ilişkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için gerekli olan bir değerlendirme sürecidir. Örgüt kültürünün değerlendirilmesi öncelikle, satış, pazarlama ve insan kaynakları bölümlerinin çalışanlarıyla başlar. Mevcut kültürel yapı incelenir ve örgüt kültürünün içsel markalaştırmayla uyumlaştırılmasına yönelik bir program oluşturulur; tanıtım programları, ekip oluşturma stratejileri, satış artırıcı uygulamalar, ödüllendirme ve motivasyon artırıcı unsurlar gibi.
- **Örgüt İçi İletişimin Planlanması:** İletişim planlaması aslında, örgüt içerisinde çalışanların markayı tanıması ve değerlerini anlaması üzerine kurulan bir içsel iletişim sürecidir. Bu yaklaşım, örgüt içi iletişim süreçlerinin koordine edilmesi, kurumsal öğrenme ve örgütsel gelişimin sağlanması üzerine odaklanmaktadır.
- **Hedeflerin Belirlenmesi ve Ölçülmesi:** İç iletişim planlaması yapıldıktan sonra, geniş kapsamlı ve örgütü her açıdan kapsayan hedefler belirlenir. Daha sonra, hedeflere ne derece ulaşıldığının tespiti için başarı ölçüt kriterleri oluşturulur. Bu başarı ölçüt kriterleri, çalışanların memnuniyet düzeyi, iş gücü devir oranı, satış rakamları, marka değer artışı gibi birçok kıstası içermektedir.
- **Uygulamaya Koyma:** İşletme yönetimi, içsel markalaşma çalışmalarının başarısını arttırabilmek için, etkin bir şekilde markayı destekleyen içsel faaliyetler bütünü oluşturması gerekmektedir. Bu faaliyetler, çalışanların markayı tanımasından öte değerlerini özümseyen, markanın değerlerini destekleyen ve markayı hayata geçirmek için sürekli olarak çaba sarf eden çalışanlar yetiştirmelidir. Ayrıca bu faaliyetler, kuralları ve sorumlulukları açık bir şekilde

ifade eden, hesap verilebilirlik ilkesine uyan, sürekli performans ölçümüne dayanan ve geri bildirim olanağı sunan bir yapıda olması gerekir. Güçlü bir marka mesajı oluşturarak yüksek nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve marka odaklı eğitim programları sayesinde rekabet avantajlarının elde edilmesi, içsel markalaşma uygulamalarına örnek teşkil eder. Bu uygulamaların sonucunda, çalışanların memnuniyet düzeyi yükselerek, müşterilerin memnuniyet düzeyinin yükselmesine ve işletmenin de karlı bir konuma gelmesine yol açar (Scheffer, 2005: 103).

- **Değişim Yönetimi:** İşletmelerin dinamik ve değişmekte olan bir küresel ortamda faaliyet gösterirken bu değişimlere de ayak uydurması gerekmektedir. Scheffer (2005) göre, içsel markalaşma değişime ayak uydurmanın bir yoludur. İçsel markalaşma, çalışanların müşterilere marka değerini nasıl aktaracağını ve bunu destekleyecek nitelikte bir işletmenin nasıl olması gerektiğinin cevabını aradığından dolayı, değişime açık ve değişimi arayan bir sistemdir. Çalışanların bu aşamada, markanın başarısı, müşteri memnuniyeti ve değişimin sağlanması noktasında kritik bir rolü vardır. Ayrıca, müşteriler ne istiyor ve beklentileri nedir? gibi soruların cevabı, başarılı bir içsel markalaşmanın ve değişimin temelini oluşturur.

Tasti ve Stotz (2001) yaptığı çalışmada, içsel markalaşma uygulamalarına yönelik bir süreç önermiştir. Bu sürecin aşamaları aşağıdaki gibidir:

- **Marka Karakterinin Oluşturulması:** Çalışanların ve müşterilerin markayı kabul etmelerini kolaylaştırmak için markaya bir karakter kazandırılması önemlidir.
- **Diğer Uygulamaların Marka ile Uyumlaştırılması:** Örgüt kültürü, liderlik uygulamaları, iş süreçleri ve müşteri odaklı yaklaşımların marka değerleri ile uyumlaştırılması gerekir.
- **Çalışanların Eğitimi ve Sürece Katılımı:** Marka odaklı eğitim süreçlerinden yararlanılarak, çalışanların içsel markalaşma sürecine katılımı sağlanmalıdır.
- **Sürecin Değerlendirilmesi:** Belirlenen performans kriterleri sayesinde sürecin etkinliğinin ölçülmesi gerekmektedir.

MacLaverty vd. (2007), Kanada Pazarlama Derneği adına yapmış oldukları çalışmada, içsel markalaşma uygulamalarına yönelik kullanılabilecek aşağıda sıralanan bazı araçlar ve teknikler önermiştir.

- **İçsel iletişim:** Marka temelli bir iletişim ağı kurularak çalışanlar marka konusunda sürekli olarak bilgilendirilmeli. İletişim aracı olarak, günlük toplantılar, bültenler, genel müdür mesajları, markanın başarı hikâyeleri ve marka kitabı kullanılabilir.
- **Eğitim Desteği:** Markaya değerlerinin ve özelliklerinin tanıtıldığı eğitim programları düzenlenerek, çalışanlar ile marka arasında duygusal bir bağ kurulmaya çalışılır. Ayrıca, oryantasyon programları ve e-öğrenme sistemi de bu sürece dahil edilerek daha fazla etkinlik sağlanır.
- **Liderlik Uygulamaları:** Yöneticilerin markayı destekleyen davranışlar sergileyerek çalışanlara rol model olması. Bu doğrultuda, yönetici geliştirme süreçleri dizayn edilir, üst yönetim çalışanları rutin olarak ziyaret eder ve değerlendirir.
- **Tanışma, Hatırlanma ve Ödüllendirme Uygulamaları:** Çalışanların birbirlerini tanımalarına yönelik tanışma programları düzenlenir. Başarıların ve özel günlerin hatırlanmasına yönelik etkinlikler düzenlenir. Markaya yönelik davranışları da kapsayan performans değerlendirme ve 360 derece geri bildirim sisteminin kurulması.
- **İşe Alım Uygulamaları:** İşe alım sürecinde marka kişiliğine yönelik adayların tercih edilmesi. Tüm işe alım süreçlerinin marka değerine göre dizayn edilmesi.
- **Sürdürülebilirlik Unsurları:** Çalışanlara marka bağlılığının kazandırılması sürdürülebilirliğin en önemli unsurudur. Ayrıca bu süreçte, yönetimin liderliği ve içsel markalaşma uygulamalarının marka değerine uyumluluğu sürdürülebilirliği etkilemektedir.
- **Değerlendirme ve Diğer Unsurlar:** İçsel markalaşma sürecinin belirlenen kriterler doğrultusunda değerlendirilmesi ve gerekli görüldüğünde düzeltici faaliyetlerin uygulanmasını kapsar.

Scheffer (2005) göre, etkili iletişim sistemi, marka değerleriyle uyumlu ödül ve eğitim politikaları, içsel markalaşma uygulamalarının başarısı için önemlidir. İçsel markalaşmanın varoluşu, işletmenin marka vaatlerini yaşatması ve bunu müşterilerine sürekli olarak sunması anlamına gelir. Ayrıca, içsel markalaşma uygulamaları işletmede var olan örgütsel ve teknik engellerin aşılmasını da sağlar. Bu noktada, içsel markalaşma ile oluşturulan iletişime dayalı yeni marka stratejisinin büyük bir etkisi vardır.

2.5. İÇSEL MARKALAŞMANIN ETKİLERİ VE YÖNETİMİN ROLÜ

İşletmeler içsel markalaşma uygulamalarını, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi ve markayla uyumlu marka vaatlerini müşterilere iletmesi için kullanır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 59). Çalışanlar, işletme yönetimi tarafından arzulanan kurumsal marka kimliği ile müşteriler tarafından algılanan marka imajı arasında, uyumluluk noktasında kritik bir role sahiptir (Vallaster ve de Chernatony, 2006: 761). Markalaşma sürecinde, marka ile çalışanlar arasındaki ilişki de “*living the brand*” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, çalışanların markayı yaşaması yani, hayat tarzı haline getirmesi anlamına gelmektedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 101). Markayı yaşam biçimi haline getiren çalışanların; marka değerlerini ve vaatlerini müşterilere ileten (Punjaisri ve Wilson, 2007: 58), marka şampiyonu olma (Porricelli, 2014: 745), marka elçisi olma (Gotsi ve Wilson, 2001: 101), ortak marka yaratıcısı olma ve marka vatandaşı olma (Burmman ve Zeplin, 2005: 279) gibi önemli rolleri vardır. Markayı yaşayan çalışanlar, marka değerlerini özümser ve doğal bir refleks olarak marka vaatlerini müşterilere iletirler (Keawsurin, 2012: 52).

İçsel markalaşma uygulamalarının en büyük etkisi çalışanların marka odaklı davranışları üzerine olmuştur. İçsel markalaşma uygulamaları, çalışanların markaya psikolojik olarak bağlanma derecesi olan ‘marka bağlılığına’ da olumlu yönde etkisi olmuştur (Burmman ve Zeplin, 2005: 284). King ve Grace (2008)’e göre, çalışanlar ile örgüt aralarında olumlu bir ilişki geliştirir ve bunu devam ettirirlerse, o zaman çalışanlar örgüte ve markaya yüksek derecede bağlılık duyarlar. Punjaisri ve Wilson (2011) içsel markalaşma uygulamalarının, çalışanların markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve sadakat düzeylerine olumlu yönde etkileri olduğu gibi, genel itibarıyla markanın performansına da olumlu yönde etkisi olduğunu belirtmiştir. Punjaisri ve Wilson (2009)

marka performansını, çalışanların marka değerlerini anlaması ve markanın vaat ettiği marka beklentilerini yerine getirmelerine olanak tanıyan markayı destekleyici davranışlar olarak tanımlamıştır. İçsel markalaşmanın çalışanların markayı destekleyici davranışlarına doğrudan etkisi olduğu gibi kurumsal markaya, markanın kimliğine, kişiliğine, karakterine ve özelliklerine de doğrudan ve dolaylı olarak etkileri vardır (Keawsurin, 2012: 54).

İçsel markalaşma, örgüt içerisinde bir marka kültürünün oluşmasını ve böylelikle çalışanların markayı daha iyi tanımasını sağlar. Örgüt içi marka kültürü, çalışanlara markayla ilgili başarı ve kahramanlık hikâyeleri sunarak, marka değerinin örgüt içinde daha etkili bir şekilde yayılmasına ve marka bilincinin oluşturulmasına yardımcı olur (Vallaster ve de Chernatony, 2006: 768). İçsel markalaşma ve unsurları (insan kaynakları uygulamaları, marka odaklı eğitim ve içsel iletişim), çalışanların sadece markayı temsil eden bir unsurdan daha öte marka elçisi olmaları noktasında da büyük ölçüde etkisi vardır. Aynı şekilde, içsel markalaştırmayla uyumlaştırılan işe alım süreçleri sayesinde, adaylar arasından işletmenin hedef ve inançlarına en uygun olanın seçilmesi sağlanır. Böylelikle, markayla uyumlu davranışlar sergileyen bir çalışandan daha fazlası olarak, marka değerlerini yaşayış tarzına entegre etmiş bir çalışan elde edilir (Keawsurin, 2012: 56-57).

İşletmedeki tüm markalaşma stratejileri, yönetimin liderliğinde uygulanmalı ve çalışanlara iletilmelidir. Yönetim, çalışanlara markalaşma sürecini üstlendiğini ve ciddiye aldığını hissettirmesi gerekmektedir. Bununla beraber, çalışanların bu sürece aktif bir şekilde dâhil edilmesi, başarılı bir markalaşmanın yolunu açacaktır. Eğer yönetim, kurum kültürüne marka ve unsurlarını yerleştirebilirse, çalışanlar markanın amaçları doğrultusunda kendini adamaya daha fazla hevesli olacaklardır. Böylelikle, örgüt içerisinde markanın tek sahibinin olmasından ziyade marka tüm çalışanlar tarafından sahiplenilecektir (Aaker, 2014: 362-364).

Interbrand'ın 2001 yılında yapmış olduğu çalışmaya göre, içsel markalaşmanın başarısı ve marka vaatlerini gerçekleştirilebilmesi için yönetimin yapması gerekenler aşağıda sıralamıştır:

- Örgütün işleyişinin ve kültürünün marka değerlerine uyumlu hale getirilmesi
- Sergilenen tüm tutum ve davranışlar ile içsel markalaşmaya önem verildiğinin çalışanlara yansıtılması
- Çalışanların marka değerlerine öncelik vermesi ve markayı yaşamaları için, yöneticilerin bu konuda ilham verici ve öncü olması
- Çalışanların marka değerlerini yaşayarak etkileşimde bulunduğu tüm kişilere bunu yansıtması
- Çalışanların marka değerlerine yönelik moral ve motivasyonlarının yükseltilebilmesi için, etkili bir içsel iletişim ağının kurularak, markaya yönelik düşünce ve görüşlerin paylaşılması
- Çalışanlara yönelik seçme, yerleştirme, oryantasyon, eğitim ve ödüllendirme gibi süreçleri marka değerine uyumlu hale getirmesidir.

İçsel markalaşma sürecinde, çalışanların tutum ve davranışlarının marka vaatlerine uygun hale gelmesi için, marka vaatlerini hem sözlü hem de yazılı olarak çalışanlara ileten liderin bu süreçte çok önemli bir rolü vardır. Ayrıca lider, içsel markalaşma sürecinde, çalışanların tutum ve davranışlarını, marka değeri ve marka kimliği ile uyumlu hale getirerek, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemelerini sağlar (Vallaster ve de Chernatony, 2006: 762-763).

Birçok araştırmacı içsel markalaşma sürecinde liderin rolüne farklı yönlerden değinmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Lider çalışanların markaya uygun hizmet sunmasında aktif bir rol oynar (Burmann ve Zeplin, 2005).
- Lider sergilediği tutum ve davranışlarla, marka mesajını çalışanlara etkin bir şekilde iletir (Burmann ve Zeplin, 2005).
- Lider çalışanlara markanın anlamını iletir ve onları bir takım ruhuyla birlikte çalışmaya teşvik eder (Morhart vd. 2009).
- Lider sunduğu marka vizyonu sayesinde, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesini teşvik eder (Vallaster ve de Chernatony, 2005; King ve Grace, 2005).

- Lider, çalışanlara rol model olarak onların marka bağlılığını artırır (Vallaster ve de Chernatony, 2006).

Bazı yazarlar (Burmam ve Zeplin, 2005; Vallaster ve de Chernatony, 2006; Burmann vd. 2009; Morhart vd. 2009) içsel markalaşma sürecinde çalışanların marka bağlılığını etkilemek için en etkili liderlik tarzının dönüşümcü liderlik olduğunu ileri sürmüştür. İçsel markalaşma açısından dönüşümcü liderlik: "*çalışanların bireysel istek ve değer sistemlerini etkileyerek, markanın menfaatlerini kişisel menfaatlerinden önde tutulmasını sağlamaktır*" şeklinde tanımlanır (Burmam ve Zeplin, 2005: 293).

Dönüşümcü liderliğin, çalışanların motivasyonunu ve performansını arttırmaya yönelik güçlü bir rolü vardır. Bu nedenle dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkileri olacağından, çalışanların marka bağlılığını arttırmaya yönelik etkisi olacaktır. Diğer taraftan, dönüşümcü liderlik uygulamaları hizmet sektöründe, çalışanların motivasyonunu artırarak markaya karşı olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır (Podsakoff vd. 1996: 262-263). Buna ek olarak, dönüşümcü liderlik, çalışanların marka kimliğini özümseyerek bir marka elçisi olmalarını ve marka bağlılığı yoluyla da markayı destekleyici davranışlar sergilemeleri noktasında zorlayıcı bir unsurdur. Dönüşümcü liderlik, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi için en etkili liderlik tarzı olarak benimsenmiş olsa da, etkileşimsel liderlik tarzı da çalışanların marka ile ilgili davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Morhart vd. 2009: 123).

2.6. İÇSEL MARKALAŞMANIN BİLEŞENLERİ

Literatürde içsel markalaşmaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, içsel markalaşmanın bileşenlerine yönelik bir fikir birliği sağlanamamıştır. Eğitim, içsel iletişim, oryantasyon, grup toplantısı, bildilendirme, insan kaynakları faaliyetleri, marka liderlik uygulamaları bunlardan bazılarıdır.

2.6.1. Marka Odaklı İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İçsel markalaşma kavramı, pazarlama ve markalaşma süreçlerinin devamı olarak ortaya çıkan bir kavram olmasına karşın, içsel markalaşma faaliyetlerinin başarısı için üst

yönetim ve insan kaynakları yönetimiyle birlikte çalışılması gerekmektedir (Punjaisri, vd, 2009a: 213; Punjaisri vd. 2008: 416; Aurand vd. 2005:165). Her ne kadar pazarlama departmanı içsel markalaşmaya yönelik stratejileri oluştursa da, uygulama noktasında mutlaka insan kaynaklarının katılımı gerekmektedir (Aurand vd. 2005:169). Çalışan davranışlarının marka odaklı şekillendirilmesi ve tüketicilere olumlu marka deneyimleri yaşatılabilmesinde, insan kaynaklarının stratejik bir rolü vardır (Kahraman, 2011: 107). İçsel markalaşma sürecinde çalışanların marka odaklı eğitilmesi ve içsel iletişimin oluşturulmasında insan kaynaklarının katılımına ihtiyaç vardır. Ayrıca, tüm çalışanların marka kimliğini tam olarak bilmesi ve çalışan-marka uyumu sağlanması noktasında da insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç duyulur (Burmam ve Zeplin, 2005: 287). Punjaisri ve Wilson (2007) yapmış olduğu çalışmada, içsel markalaşma sonucu olarak, marka vaadinin çalışanlara iletilmesi sürecinde insan kaynakları ve pazarlamanın ortak çalıştığını belirtmiştir. Marka vaadi iletişim süreci Şekil 12’de gösterilmektedir.

Şekil 12: Marka Vaadi iletişim Sürecinde İnsan Kaynakları ve Pazarlamanın Koordinasyonu



Kaynak: Punjaisri ve Wilson, 2007: 68.

İnsan kaynakları yönetiminin, hizmet sektöründe markalaşmanın başarısında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (de Chernatony vd, 2003: 3). İçsel markalaşma açısından insan kaynakları uygulamaları, çalışanların marka değerlerini özümsemesine ve bu değerleri müşterilere en iyi şekilde yansıtmasına yardımcı olur (Burmam ve Zeplin,

2005: 286). İnsan kaynakları yönetimi, çalışanları marka değerleri doğrultusunda eğiterek, onların tutum ve davranışlarını marka odaklı hale getirir. Ayrıca, işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi İK uygulamaları sayesinde, çalışanların davranışlarını marka değeriyle uyumlu hale getirilmesi sağlanır (Aurand vd. 2005: 165).

Punjaisri ve Wilson (2007)'e göre, örgüte doğru adayın seçilmesi ve işe alınması, içsel markalaşma açısından insan kaynaklarının en önemli rolüdür. Seçme ve işe alma süreçlerinin dışında, insan kaynakları yönetimi mevcut çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme imkânı sunarak, markayla tutarlı vaatlerin tüketicilere iletilmesi ve çalışanların performansının artırılmasını sağlar. Tüm bu İK uygulamalarına ek olarak, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemeleri için, ödüllendirme programının uygulanması gerekmektedir. Böylelikle, çalışanların markaya olan bağlılığı artırılabilir ve daha iyi bir performans elde edilebilir (Aurand vd. 2005: 165-167). Sonuç olarak, işe alma, eğitim, geliştirme, oryantasyon, performans değerlendirme, içsel iletişim ve geri bildirim gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışanların marka değerlerini ve vaatlerini benimseyerek müşterilere iletme sürecinde hayati bir öneme sahiptir (Alshuaibi ve Shamsudin, 2016: 599; Papasolomou ve Vrontis, 2006: 178-184).

İnsan kaynaklarının işe alma, seçme, eğitime ve geliştirme uygulamaları aracılığı ile çalışanların marka bağlılığının artırılması noktasında çok önemli bir rolü vardır (McGunnigle ve Jameson, 2000: 406). Tang ve Tang (2012) ise yaptıkları çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının hizmet kalitesi düzeyini, çalışanların performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Marka odaklı insan kaynakları, seçme, işe alma, eğitime ve oryantasyon gibi uygulamalarıyla, marka kişi uyumunun sağlanması noktasında önemli bir etkisi vardır. Böylelikle, çalışanların tutum ve davranışları markaya uyumlu hale gelir. İnsan kaynakları uygulamalarının içsel markalaşma süreçlerine tam olarak entegre edilmesiyle, çalışanlar marka değerini içselleştirerek, markanın ve işletmenin performansını olumlu yönde etkileyeceklerdir (Burmann ve Zeplin, 2005: 282-283).

İçsel markalaşma sürecinde, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi noktasında, marka odaklı eğitim ve içsel iletişim uygulamalarının diğer insan kaynakları faaliyetlerine göre daha fazla öneme ve etkiye sahip olduğunu bilinmektedir (Alshuaibi ve Shamsudin, 2016: 603; Punjaisri ve Wilson, 2007: 62).

2.6.2. İçsel İletişim

İçsel iletişim, işletmede çalışan herkesin markayı anlaması ve marka özelliklerini tanımlayan ortak terminolojinin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda, içsel iletişim başarılı bir hizmet markasının oluşturulmasının ilk adımıdır (de Chernatony vd. 2003: 1096). Berry ve Lampo'a (2004) göre, müşterilere arzulanan marka deneyiminin yaşatılması için çalışanlara sürekli olarak marka değerinin iletilmesi gerekmektedir. Marka başarısının artırılması için ise, çalışanların marka vaatlerini tam olarak anlaması ve marka vaadini destekleyici tutum ve davranışlar sergilemesi gerekmektedir. İçsel iletişim sayesinde çalışanlar, marka değeri ve vaatleri noktasında daha iyi bilgilendirilir.

İçsel iletişim bir açıdan, müşterilerle etkileşim içerisinde bulunan çalışanların markaya yönelik düşüncelerinin tutarlı hale getirilmesi sürecidir. Bu doğrultuda, çalışanlar arasında markanın anlamına yönelik farkındalık yaratmak ve markanın net olarak anlaşılmasını sağlamak son derece önemlidir (Burmam ve Zeplin, 2005: 281-282). Marka değerinin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasıyla, müşterilere marka değeriyle uyumlu bir hizmetin sunumu gerçekleşir.

Hizmet sektöründe, içsel markalaşma bağlamında içsel iletişim araçları, çalışanların marka değerini müşterilere iletmesi için kullanılmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 62; Burmann ve Konig, 2011: 375). Bu içsel iletişim araçlarına, işletme içi yayınlar, e-posta mesajları, hatırlatıcı notlar, grup toplantıları, günlük talimatlar, marka kitabı ve dâhili haberleşme örnek olarak verilebilir (Punjaisri vd, 2009a: 214; Judson vd. 2006: 98). Bu iletişim araçları, çalışanların marka imajını anlamasını ve markaya karşı duygusal bağlılığının artmasını sağlar. Kurum içi dâhili haberleşme sistemi en etkili iletişim araçlarına örnek olarak verilebilir. Bu sistem çalışanların haberleşmesini sağladığı gibi markaya yönelik birçok bilginin anlık olarak paylaşılmasını da sağlamaktadır. Ayrıca bu iletişim aracı çalışanlar için, Biz kimiz? Markamızın standartları nedir? Biz müşterilere neler vadediyoruz? gibi bir çok sorunun cevabını bulmasını sağlar (Miles ve Mangold, 2004: 74).

Saary (2014), içsel iletişim kavramının önemini yansıtmak için başka bir perspektif sunarak, içsel iletişimin insan kaynakları, hizmet pazarlama ve halkla ilişkilerin kesişme noktasında bulunduğunu belirtmiştir. İçsel iletişimin yukarıda belirtilen fonksiyonlar arası kesişim noktası Şekil 13’de gösterilmektedir.

Şekil 13: İçsel İletişim



Kaynak: Saary, 2014: 250.

Tüm bunlara ilave olarak, sektörde işletmenin istediği noktada konumlanabilmesi için, çalışanların marka değerlerini ve vaatlerini tam olarak anlaması gerekmektedir. Çalışanlar bu marka vaatlerinin müşterilere iletilmesi noktasında önemli bir rolü vardır. Çalışanlar aracılığı ile müşterilere iletilen marka vaatleri, aynı zamanda müşterilere beklentilerinin karşılanacağını sözüdür. Tüm bu markaya yönelik vaatler, müşterilerin gözünde işletmelerin rakiplerine göre farklılaşmasını sağlamaktadır. Marka değerinin ve vaatlerinin çalışanlara tam ve anlaşılır bir şekilde iletilememesi durumunda, yani içsel iletişimdeki başarısızlık, çalışanlarda moral bozukluğu, çalışma isteksizliği, marka yönelik inanç kaybı ve iş tatminsizliği gibi bazı istenmeyen durumların oluşmasına sebep olabilir (Nardalı, 2011: 139-140).

2.6.3. Marka Odaklı Eğitim

İçsel markalaşmanın başarıya ulaşmasında kurumdaki mevcut çalışanların marka değerleri çerçevesinde eğitilmesinin büyük rolü vardır. Keawsurin (2012) insan kaynakları tarafından uygulanan eğitimi “*çalışanların performansını arttırmaya yönelik bilgi, beceri ve tutumlarını değiştirmek ve geliştirmek için planlı ve sistematik olarak yapılan her türlü çaba*” şeklinde tanımlamıştır. Miles ve Mangold (2004) ise eğitim faaliyetlerinin bazı katkılarından bahsetmiştir; örgütsel değerleri içselleştirme, gerekli iş

bilgisine sahip olma, bilgi, beceri ve davranışları geliştirme, değişen iş koşullarına ayak uydurma, müşteri odaklı marka imajının oluşturulması.

Marka odaklı eğitim, marka değeri hakkında bir anlayış geliştirilmesi ve çalışanların bu anlayışa adapte edilebilmesi için önemlidir. İşletmenin genel hedeflerine ulaşabilmesi için marka değerini açıklamaya yönelik bir eğitim programını çalışanlarına sunması gerekmektedir (Aurand vd. 2005: 164-165; Papasolomou ve Vrontis, 2006: 180).

Gotsi ve Wilson'a (2001) göre, içsel markalaşmanın hedefine uygun olarak, markanın örgüt içerisinde tutundurulması için marka odaklı çalışan davranışlarının teşvik edilmesi gerekmektedir. Çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi için, işletme yönetiminin, tüm insan kaynakları uygulamaları ile marka değerini uyumlu hale getirmesi gerekmektedir. Eğer insan kaynakları uygulamaları (işe alma politikaları, performans değerlendirme, eğitim, terfi, ücretlendirme vb.) marka değeriyle uyumlaştırılmaz ise marka mesajı çalışanlar tarafından anlaşılamayacağı gibi çalışanların da markayı destekleyici tutum ve davranışlar sergilemesi beklenemez.

De Rouin vd. (2005)'e göre, çalışanların marka değerini ve vizyonunu anlaması noktasında, marka odaklı eğitim aracı olarak, eğitim, geliştirme ve işe alıştırma programları haricinde e-öğrenme sistemi de kullanılabilir. Geniş bir uygulama alanı olan (web tabanlı öğrenme, bilgisayar tabanlı öğrenme, uzaktan eğitimle öğrenme vb.) e-öğrenme sisteminin bazı avantajları mevcuttur; maliyetinin daha az olması, ana eğitime hazırlık niteliği taşıması, zaman sınırlamasına tabi olmaması, sürekliliğinin kolay sağlanması gibi. Bununla birlikte e-öğrenme sisteminin katılımın azlığı ve etkileşim eksikliği gibi bazı sınırlılıkları vardır. E- öğrenme sisteminin taşıdığı avantajlar ve kullanım kolaylığı sayesinde, işletmelerde çalışanları eğitim ve geliştirme süreçlerinde giderek daha fazla kullanıldığı görülmektedir.

Sonuç olarak, eğitim faaliyetleri aracılığı ile çalışanların marka değerini anlaması, öneminin farkına varması ve içselleştirmesi sağlanır. Aynı zamanda, eğitim faaliyetleri ile işletmenin ve müşterilerin çalışanlardan beklentilerinin tam olarak ne olduğu açıkça anlatılır. Marka odaklı eğitim faaliyetlerinin sonucu olarak, çalışanlardan markanın değerleriyle uyumlu tutum ve davranış sergilemesi beklenir.

2.7. HİZMET SEKTÖRÜNDE İÇSEL MARKALAŞMA

Hizmet sektöründe marka olgusu, kalite, güven ve imaj gibi birçok unsurun göstergesidir. İşletmeler, marka stratejileri kapsamında, doğrudan satış, promosyon ya da reklam gibi dışsal tutundurma çalışmalarını uygularken, bununla beraber içsel olarak da çalışanlara yönelik marka tutundurma çalışmaları yapması gerekmektedir. Bilinmektedir ki, çalışanlar, hizmet sektöründe markanın başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Çalışanlarca desteklenmeyen markanın, tüketicinin gözünde itibar ve güven kaybetmesi kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle son yıllarda, hizmet işletmeleri açısından markaya yönelik mesajların iç müşteriler olan çalışanlara ulaştırılması, dış müşterilere ulaştırılması kadar önem hale gelmiştir (Nardalı, 2011: 141).

Buradan da anlaşılabacağı üzere, hizmet sektöründe içsel markalaşma uygulamaları en az dışsal markalaşma kadar önemlidir. Özellikle çalışanların müşterilerle yoğun bir şekilde etkileşimde bulunduğu bir hizmet sektöründe, çalışanların davranışlarının markanın değerleriyle uyumlu hale getirilmesi, işletmenin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesi açısından son derece önemlidir. Daha da önemlisi, içsel markalaşma uygulamalarının başarısı, işletmenin başarısını da direkt etkilemektedir (Punjaisri ve Wilson, 2011: 1522).

Vallaster ve de Chernatony (2006)'e göre, başarılı bir markalaşma büyük ölçüde çalışanların müşterilere hizmet sunumu sırasındaki davranışlarına bağlıdır. De Chernatony ve Segal-Horn (2003) ise bir hizmet markasının başarılı olma olasılığının, çalışanların marka değerine inandıkları ve buna uygun olarak hareket ettikleri takdirde artacağını savunmuştur. Aurand vd. (2005) göre, çalışanların yönetim tarafından teşvik edilerek ve marka değerleri doğrultusunda eğitilerek, marka değerine uygun davranışlar sergilemeleri sağlanabilir.

İçsel markalaşma uygulamalarının genellikle hizmet sektöründe (Hastane, finans kuruluşları, havayolu işletmeleri, oteller, yardım kuruluşları, çağrı merkezi vb.) kullanıldığı görülmektedir (Yang vd. 2015:268; Shaari vd. 2015a: 23; Burmann ve König, 2011: 374; Punjaisri ve Wilson, 2011: 1523). Burmann ve König (2011), çağrı merkezi hizmeti sunan işletmelerde, içsel markalaşma yönetiminin marka bağlılığı üzerindeki

etkilerini konu alan çalışmada, içsel markalaşmanın başarısının ardında çalışanların önemli bir rolü olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanlara, örgüt içi iletişim, eğitim çalışmaları ve yönetim sayesinde markanın bir parçası olduğu hissettirilebilir. Ayrıca bu çalışmada, marka odaklı iletişim faaliyetlerinin, personel güçlendirme çalışmalarından çok daha önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Başka bir çalışmada, Burmann ve Zeplin (2005) işletme yönetiminin, çalışanları markayı destekleme noktasında ikna edebileceğini ve çalışanların davranışlarını değiştirebileceğini savunmuştur. Başka bir ifadeyle, çalışanların markayı temsil noktasından marka elçiliği noktasına gelmesi, liderin marka değerini etkin bir şekilde çalışanlara ilemesiyle mümkün olur (Vallaster ve de Chernatony, 2006: 762-763).

Hizmet sektöründe, özellikle müşterilerle direkt temas içerisinde olan çalışanlar, içsel markalaşma uygulamaları için öncelik oluşturmaktadır. Punjaisri ve Wilson'nın (2011) otel çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, müşterilerle sürekli temas içerisinde olan çalışanların marka vaadinin iletilmesi noktasında, kurum içi eğitim ve iletişim uygulamalarının, çalışanların tutum ve davranışlarına olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu çalışmada, Punjaisri ve Wilson (2011), eğitim programlarının, günlük talimatların, grup toplantılarının ve duyuru sisteminin çalışanların marka aidiyeti duygusunu ve marka davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Sonuç olarak, hizmet sektöründe çalışanlar, hizmetin kalitesini müşterilere yansıtan unsurlar olarak, işletmenin başarısında önemli bir rol üstlenirler. İçsel markalaşma uygulamalarıyla, çalışanların markaya karşı bir aidiyet duygusu hissetmeleri ve böylelikle sorumluluk bilinciyle marka değerlerine uygun davranışlar sergilemeleri amaçlanmaktadır. Böylelikle, başarılı bir marka performansının yanı sıra, olumlu bir marka itibarı da sağlanmış olur.

2.8. İÇSEL MARKALAŞMANIN ÇIKTILARI

İçsel markalaşma, örgüt içi süreçlerin ve kurum kültürünün marka ile uyumlaştırılması noktasında önemli bir süreçtir (Punjaisri ve Wilson, 2007: 59). İçsel markalaşma uygulamaları, örgüt içerisinde, çalışanlar üzerinde markaya yönelik ortak bir anlayış oluşturduğundan dolayı çalışanların markaya yönelik tüm tutum ve davranışlarını

etkilemektedir (Burmann ve Zeplin, 2005: 283; Punjaisri ve Wilson, 2007: 60; Punjaisri, vd, 2009a: 212). Aynı zamanda içsel markalaşma, marka vaadinin müşterilere doğru bir şekilde iletilmesini etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel markalaşma, çalışanların markaya yönelik tutumlarının (markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakati) ve marka vatandaşlığı davranışlarının doğrudan oluşmasını sağlarken, marka performansının hem doğrudan hem de dolaylı olarak oluşmasını sağlar. Başka bir ifadeyle içsel markalaşma, çalışanların marka ile özdeşleşmesini, bağlılık ve sadakat duymasını, marka vatandaşlığı davranışı sergilemesini ve marka performansının artırılmasını sağlar (Burmann ve Zeplin, 2005: 279-282; Punjaisri ve Wilson, 2007: 57-60; Punjaisri vd, 2009a: 213).

2.8.1. Çalışanların Marka Tutumları

Çalışanların marka tutumları, marka vaadinin müşterilere etkili bir şekilde sunulması ve müşteri memnuniyeti sağlanması noktasında önemli bir unsurdur (Punjaisri, vd, 2009a: 212; Punjaisri ve Wilson, 2011: 1522). Marka değerleriyle uyumlu bir marka vaadinin müşterilere iletebilmesi, ancak etkin bir şekilde uygulanan içsel markalaşma uygulamalarıyla mümkündür. İçsel markalaşma uygulamalarında etkinlik ise, ancak çalışanların olumlu marka tutumları sayesinde sağlanır. Ayrıca, Punjaisri, vd (2009a) göre, çalışanların marka tutumları, içsel markalaşma ile marka performansı arasında önemli bir aracı rolü oynar. Çalışanların markaya yönelik tutumları, markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakatinden oluşmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 58; King ve Grace, 2008: 359; Punjaisri, vd, 2009a: 212; Punjaisri ve Wilson, 2011: 1522).

2.8.1.1. Çalışanların Markayla Özdeşleşmesi

Markanın başarısı için çalışanların sadece markanın değerini bilmesi yetersizdir. Ancak, çalışanlar marka değerlerine inanıp özümsemiştiği takdirde, bir marka elçisi olarak markayı başarıya taşıyabilir (Vallaster ve de Chernatony, 2005: 183). Özdeşleşme tanım olarak, kişinin bir gruba bağlılık duyarak, o grubun değerleriyle aynı değerlere sahip olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kendi kaderinin, işletmenin kaderiyle aynı olduğu algısına sahip olarak, çalışanların işletmeyi sahiplenmesidir. Çalışanların

markayla özdeşleşmesi ise, markanın başarısı ya da başarısızlığını çalışanların kendi başarı ya da başarısızlığı şeklide algılamalarıdır. Başka bir ifadeyle, çalışanların markaya olan aidiyet duygusudur (Punjaisri vd. 2009a: 213). Çalışanların markayla özdeşleşme düzeyi arttıkça, markanın başarısı için, marka vaadini müşterilere iletilmesi noktasında çalışanlar tüm gayretlerini ortaya koyacaklardır. Bu da, markanın müşteri gözündeki algılarını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca çalışanlar, işletmenin bir parçası olduğundan dolayı gurur duyarak, markanın imajını olumlu yönde etkileyecek olan davranışları, ancak marka ile özdeşleştiği takdirde sergilerler (Punjaisri vd. 2008: 416-417). Tüm bunlara ek olarak, marka ile özdeşleşen çalışanlar, müşterilerin beklentilerini karşılama noktasında, kendi yetenek ve becerilerinin farkında olarak, kendilerini geliştirme eğilimi gösterirler (King ve Grace, 2008:360). Markayla özdeşleşme sayesinde, çalışanların markaya olan bağlılığı güçlenerek, marka vaatlerini müşterilere en iyi şekilde iletmesi ve kaliteli hizmet sunulması sağlanır. Böylelikle, olumlu bir marka imajı ve işletme itibarı oluşturulmasının temelleri atılabilir (Burmann ve Zeplin, 2005: 284). Marka başarısının ilk adımı olarak görülen özdeşleşme aynı zamanda çalışanların markaya olan bağlılık ve sadakat düzeylerini de etkileyen önemli bir unsurdur.

2.8.1.2. Çalışanların Markaya Bağlılığı

İçsel markalaşma, çalışanların markayı destekleyen davranışlar sergilemesi noktasında etkili bir araçtır. Çalışanlar, tüketicinin zihninde markayı gerçek kılan ve markayı yaşayarak gerçeğe dönüştüren önemli bir unsurdur. Ancak marka değerini özümseyen çalışanlardan, marka değerine uygun davranışlar sergilenmesi beklenebilir. Bu bağlamda tüm çalışanların marka değerleri konusunda hem fikir olması, çalışanların markaya olan bağlılığını da arttıracaktır. Çalışanlar, örgütsel değerleri yansıtmaya ve hizmet sunumu sürecindeki rollerini tam olarak anlamaları durumunda, işletmenin markasına daha fazla bağlılık duyarlar. Bilinmelidir ki, marka elçisi olacak çalışanların yaratılması ancak marka bağlılığı ile sağlanır. Ayrıca, bu tür çalışanlar psikolojik ve duygusal olarak markaya bağlıdırlar ve markayı güçlü bir şekilde desteklerler (Jacobs, 2003: 23). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar, markaya karşı tutku ve bağlılık hissettiklerinde marka vaadine uygun hareket ederler (Burmann ve Zeplin, 2005: 281). Buna karşın, Miles ve Mangold (2004)'a göre, çalışanların markaya olan bağlılığının düşük olması, müşterilerin marka deneyimlerinde memnuniyetsizlik yaşamasına ve işletmenin kötü itibar ile anılmasına yol

açabilir. Bu durumda, müşterilerin zihninde markanın anlamını ve imajını etkileyerek marka değerine zarar verebilir.

Marka bağlılığı, çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bir bağlılık oluşturduğundan dolayı örgütsel bağlılık ile benzerlik gösterir. Bununla birlikte, Burmann ve Zeplin (2005), marka bağlılığını "*markanın hedeflerine ulaşması için çalışanların ekstra çaba harcamaya istekli olmasını sağlayan, çalışanların markaya psikolojik olarak bağlanma derecesidir*" şeklinde tanımlamıştır. Diğer taraftan Vallaster ve De Chenatony (2006) ise marka bağlılığını "*marka vaatlerinin yerine getirilmesi için çalışanların sahip olduğu duygusal istek ve aynı zamanda bunun kendi değer sistemlerine dâhil edilmesidir*" olarak tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre Yang vd. (2015) marka bağlılığını "*çalışanların örgüt içerisinde istekli olarak çalışması ve markaya yönelik bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma noktasında isteklilik göstermesi*" olarak tanımlamıştır. Bunu destekler nitelikte, Burmann vd. (2009) marka bağlılığını, çalışanların markayı yaşam tarzına ve davranışına dönüştürmeyi sağlayan psikolojik bir süreç olarak açıklamaktadır.

2.8.1.3. Çalışanların Marka Sadakati

Marka sadakati, çalışanların çalışmaya devam etme noktasındaki isteklilik durumları olarak ifade edilir (Punjaisri vd. 2008: 417). Çalışanların işletmeye ve onun markasına sadakat duyması, müşterilerin beklentilerinin karşılanması açısından son derece önemlidir. Çalışanlar, işletmeye ve onun markasına inandığı zaman çalışmak için daha fazla motive olur ve sadakat düzeyi artar. Ayrıca, işletmelerde iş gücü devir hızının, işe alım, oryantasyon ve eğitim maliyetlerinin düşmesi bu açıdan çalışanların işletmeye olan sadakatine bağlıdır (Kahraman, 2011: 153).

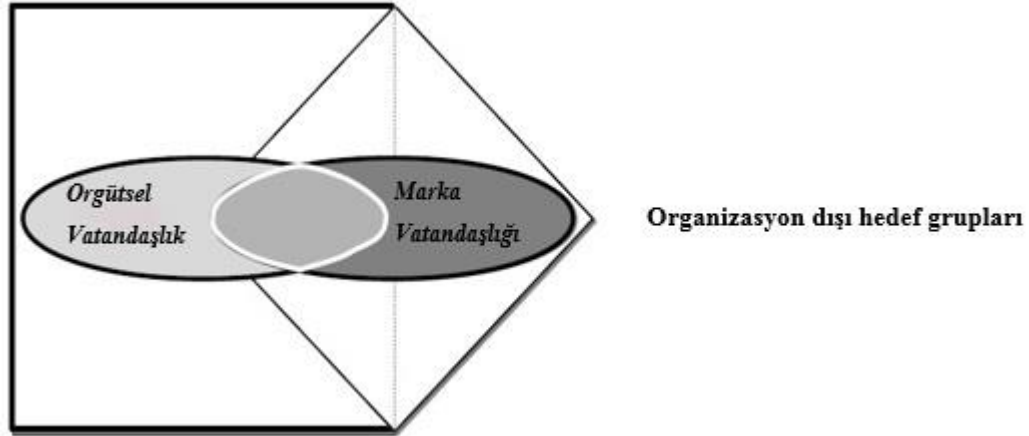
İçsel markalaşma uygulamaları, çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırarak onların işletmede kalma eğilimi göstermelerini sağlar. Ayrıca, içsel markalaşma uygulamaları sayesinde, çalışanlar markaya karşı bağlılık ve sadakat duymaya başlarlar, bu durum, markanın performansını ve başarısını olumlu yönde etkiler (Punjaisri vd. 2009b: 570).

Başarılı bir marka sadakatinin altında, çalışanlarla sağlanan etkili bir iletişim yer almaktadır. Çalışanlardaki sadakat duygusu çalışma sırasında, yönetimin katkısıyla gelişir. Eğer yönetim, çalışanlarda sadakat duygusunun oluşmasını sağlayamaz ise, çalışanlardan sadakatli olması beklenemez. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar, işletme bana sadık olduğu takdirde ben de ona sadık olurum, anlayışını güderler. Bu sebeple, sadakat duygusunun temellerini ilk atacak olan işletme yönetimidir (Kahraman, 2011: 153). Çalışan sadakati işletme yönetimi için bir sonuç değil bir süreçtir. Bu bağlamda, işletme yönetimi çalışan sadakatinin oluşması için sürekli olarak çaba sarf etmeli ve yapıcı bir yaklaşım sergilemelidir.

2.8.2. Çalışanların Marka Vatandaşlığı

Çalışanlar, tüketicilerin marka deneyimlerine olan etkilerinden dolayı, marka oluşturma sürecinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle, çalışanların müşterilerle etkileşimi sırasında markanın başarısı için rol fazlası davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların markayı yaşamaları gerekmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:279-280). Marka vatandaşlığı, Burmam ve Zeplin tarafından 2005 yılında örgütsel vatandaşlık kavramı çerçevesinde geliştirilen bir yaklaşımdır. Temelde marka vatandaşlığı, örgütsel vatandaşlığın bir parçası olmasıyla birlikte, örgüt dışı unsurları da kapsadığından dolayı daha kapsamlıdır. Marka vatandaşlığı yaklaşımında çalışanlar, tüketicilerin marka memnuniyetini ve sadakatini etkileyen önemli bir unsur olarak ele alınır (Burmam ve Zeplin, 2005: 279-282). Bu yaklaşım, gönüllük esasına dayanır ve çalışanların marka değerine uygun davranışlar sergilemesi ve müşterilerine bunu yansıtması üzerine odaklanır (Shaari vd. 2015a: 26). Diğer bir ifadeyle, marka vaatlerinin müşterilere iletilmesi sürecinde çalışanların sergilediği örgüt içi ve örgüt dışı davranışların markayla uyumluluğu üzerine odaklanmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005: 280). Marka vatandaşlığının örgütsel vatandaşlık ile arasındaki ilişki Şekil 14’de gösterilmektedir.

Şekil 14: Örgütsel Vatandaşlık ve Marka Vatandaşlığı



Kaynak: Burmann ve Zeplin, 2005: 283

Marka vatandaşlığı davranışını Burmann ve Zeplin (2005) tarafından “*çalışanların gönüllü olarak sergilediği davranışlarla işletmenin marka kimliğini güçlendirmesi*” olarak tanımlamıştır. Shaari vd. (2015b), ise marka vatandaşlığı davranışını, “*çalışanların temel işlevlerinin ötesinde, markaya tutarlı davranışı yansıtacak ekstra gayret sarf etmesi*” olarak tanımlamıştır.

Burmann ve Zeplin (2005) işletmelerin marka başarısını artırmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için marka vatandaşlığı kavramının yedi farklı unsurdan oluşması gerektiğini belirtmiştir.

- **Yardımsever Davranışlar:** Olumlu tutum, iç ve dış müşterilere yönelik empati, samimiyet ve yardımseverlik ile ilişkilidir. Çalışanların gerektiğinde şikâyetlerin takibi gibi kendi alanının dışındaki görevlerin sorumluluğunu üstlenmesidir.
- **Marka Değerlerinin Göz Önünde Tutulması:** Çalışanların marka ilkelerine uyması ve herhangi bir durumda harekete geçmeden önce sergileyeceği davranışın markaya nasıl etkisi olacağını düşünmesidir.
- **Marka İsteği:** Çalışanların markaya yönelik davranışlar sergilerken ekstra inisiyatif alabilme yeteneğidir.

- **Centilmenlik:** Çalışanların markaya uygun davranışlar sergilemesinden ötürü yaşadığı zorluklardan şikâyetçi olmamasıdır. Ayrıca, çalışanların marka bağlılığında istekli olmalarıdır.
- **Markanın Desteklenmesi:** Çalışanların markayı örgütün yeni üyelerine ve örgüt dışı olarak etrafındaki arkadaşlarına, akrabalarına, tanıdıklarına tavsiye etmesidir.
- **Kişisel Gelişim:** Çalışanların marka ile ilgili becerilerini sürekli artırma isteğidir.
- **Markayı Geliştirme:** Değişen piyasa ihtiyaçlarını karşılamak ya da yeni kurumsal yetenekleri geliştirmek için çalışanların marka gelişim sürecine katılarak destek vermesidir.

2.8.3. Çalışanların Marka Performansı

Hizmet sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından hizmet kalitesi önemlidir. Hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini artırdığı ve tekrar satın alma eğilimi oluşturduğu bilinen bir gerçektir. Hizmete yönelik fiyat ve diğer birçok unsur rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilirken, sunulan hizmetin kalitesi kopyalanamayacağından dolayı işletmeleri rakiplerinden farklılaştırır. Ayrıca, hizmet kalitesi müşteriler üzerinde markaya yönelik olumlu bir algının oluşmasına ve müşteri sadakatinin artmasına neden olur. Bu doğrultuda, hizmet değerinin ve kalite algısının aktarım sürecinde tüketicilerle etkileşim içerisinde olan çalışanların sergiledikleri davranışlarıyla, markanın performansına ve başarısına direkt etkisi olduğu söylenebilir (Park vd. 2006: 360).

Wallace ve de Chernatony (2008)'e göre, hizmet sektöründe çalışanların sergiledikleri davranışlarla hizmet performansını etkilemektedirler. Ayrıca, bir hizmet markasının hem içsel hem de dışsal başarısının, çalışanların sergilediği tutum ve davranışlara bağlıdır. Buradan hareketle, Punjaisri vd. (2009a) marka performansını, *“çalışanların markaya bağlılık duyması ve markanın değerlerini anlaması sonucunda, çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi ve ayrıca marka vaatleri çerçevesinde müşterilerin beklentilerinin karşılanması”* şeklinde tanımlamıştır.

De Chernatony vd. (2004) tüketici temelli marka performansını marka sadakati, müşteri memnuniyeti ve marka itibarı olarak kavramsallaştırmıştır. Diğer taraftan Prasad ve Dev (2000), hizmet markası performansının dört boyuttan oluştuğunu belirtmiştir; müşteri memnuniyeti, tekrar satın alma niyeti, fiyat ve değer ilişkisi ve marka önceliğidir. Bu nedenle, çalışanların marka vaadine uygun bir performans sergilemesi, tüketicilerin marka deneyimlerini ve markaya olan tutumlarını şekillendirecektir. Tüketicilerin markaya yönelik beklentilerinin çalışanların marka değerine uygun tutum ve davranışları sayesinde başarılı bir şekilde karşılanması, işletmenin ve markanın tüketiciler tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesine sebep olacaktır.

2.9. İÇSEL MARKALAŞMA MARKA TUTUMLARI, VATANDAŞLIĞI VE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

İçsel markalaşma, markanın başarısında kilit rol oynayan çalışanların sergilediği tutum ve davranışlarının yönetilmesine dayalı olan bir yaklaşımdır. İçsel markalaşmaya yönelik olarak gerçekleştirilen birçok uygulama çalışanların markayı içselleştirmesine, bağlılık hissi duymasına, kendini markanın bir parçası olarak görmesine ve marka performansının artmasına olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. İçsel markalaşmanın araştırma modelinde belirtilen marka tutumları, marka vatandaşlığı ve marka performansına olan etkilerine değinmeden önce içsel markalaşmanın bileşenlerine değinmek gerekmektedir. Farklı araştırmalara konu olan içsel markalaşmanın literatürde çeşitli bileşenleri olduğu görülmektedir. Bu çalışmada içsel markalaşma bileşenleri olarak marka odaklı insan kaynakları faaliyetleri, içsel iletişim ve marka odaklı eğitim temel alınmaktadır. İnsan kaynakları, çalışanların davranışlarını yönetmek ve marka değerleriyle uyumlu hale getirmek için bir takım uygulamalar kullanır; seçme, yerleştirme, işe alma, oryantasyon, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi. Bu bağlamda, içsel markalaşma süreci markaya uygun çalışanları seçme ve yerleştirme süreciyle başlayan sürekli devam eden bir dizi çalışmalar bütünü olarak görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları temelde çalışan-marka uyumunu sağlamaya yönelik olsa da, nihai olarak marka performansına olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Bir diğer içsel markalaşma bileşeni olan içsel iletişim, işletme içerisinde markayı temel alan bir iletişim ağının kurulmasını amaçlar. Markanın örgüt içerisinde tutundurulması ve çalışanların marka vatandaşlığı davranışı sergilemesi noktasında etkin bir içsel iletişim sistemi önemli

rol oynar. Marka odaklı eğitim faaliyetleri içsel markalaşmanın bir diğer bileşenidir. Çalışanların markaya olan bağlılığı ve sadakatinin oluşturulması sürecinde eğitim faaliyetleri en etkili araçtır. Marka odaklı eğitim faaliyetleri çalışanların markayı tanıması, değerlerini anlaması ve yeteneklerinin geliştirilmesi kapsayan etkili bir yaklaşımdır. Marka odaklı eğitim faaliyetleri aynı zamanda marka başarısızlığının önlenmesi noktasında önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

İçsel markalaşmanın alt unsurlarından olan marka odaklı insan kaynakları uygulamaları, çalışanların marka değerini içselleştirmesine ve bunu müşterilere etkin bir şekilde sunmalarını sağlar (Burmann ve Zeplin, 2005: 286). Marka odaklı insan kaynakları uygulamalarının amacı çalışanların tutum ve davranışlarını marka değeriyle uyumlu hale getirmektir. Bu doğrultuda, marka odaklı çalışan yaratılma sürecinde insan kaynakları uygulamalarının tümü senkronize bir şekilde çalışmalıdır (Aurand vd. 2005: 165). Ayrıca, seçme, yerleştirme, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları faaliyetleri çalışanların markaya olan bağlılığının artırılmasında kritik bir öneme sahiptir (McGunnigle ve Jameson, 2000: 406). Bununla birlikte, Burmann ve Zeplin'e (2005) göre eğitim, oryantasyon ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının marka-çalışan uyumunun sağlanması noktasında önemli bir etkisi vardır. Tang ve Tang'a (2012) göre insan kaynakları uygulamaları çalışanların performansını, örgütsel vatandaşlık davranışını ve dolayısıyla hizmet kalite düzeyini olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarının içsel markalaşma sürecine dahil olmasıyla birlikte, örgüt içerisinde marka değerinin tam olarak anlaşılmasına ve nihai sonuç olarak marka performansının artmasına neden olmaktadır (Burmann ve Zeplin, 2005: 282-283).

İçsel iletişim markanın örgüt içerisinde herkes tarafından tanınması, değerlerinin anlaşılması ve markaya yönelik ortak bir dilin geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. Aynı zamanda, başarılı bir hizmet markasının yaratılmasında içsel iletişim ilk adımı teşkil eder (de Chernatony vd. 2003: 1096). Berry ve Lampo'a (2004) göre, müşterilere vaat edilen marka deneyiminin yaşatılması için çalışanlara marka değerinin sürekli olarak hatırlatılması gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların marka vaatlerini tam olarak anlaması ve marka vaadini destekleyici tutum ve davranışlar sergilemesi noktasında içsel iletişim önemli bir role sahiptir.

Burmann ve Zeplin'e (2005) göre içsel iletişim, müşterilerle sürekli etkileşim içerisinde bulunan çalışanların markaya yönelik düşüncelerinin tutarlı hale getirilmesi sürecidir. Çalışanlar tarafından markanın tam olarak anlaşılması sağlamak ve bu doğrultuda farkındalık oluşturmak marka vaatlerinin yerine getirilmesi bakımından son derece önemlidir. İçsel iletişim, marka değeriyle uyumlu bir hizmet kalitesi sunulması ya da başka bir ifadeyle, müşterilere eşsiz marka deneyimi yaşatılmasında önemli bir etkidir.

Punjaisri ve Wilson'a (2011) göre, marka değerinin çalışanlar tarafından anlaşılması ve müşterilere bunun nasıl aktarılacağına bilinmesi noktasında eğitim faaliyetleri büyük öneme sahiptir. Çalışanların işe ilk başladığı andan itibaren marka değerini anlamalarını sağlamak için, marka odaklı eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi gerekmektedir (Miles ve Mangold, 2004: 72).

Aurand vd.'e (2005) göre içsel markalaşma bileşenlerinden marka odaklı eğitim faaliyetleri, çalışanların markaya yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Ayrıca, marka odaklı eğitim faaliyetleri, çalışanların marka değeriyle uyumlu davranışlar geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Punjaisri ve Wilson (2007) ise, çalışanların markaya yönelik tutumlarının değiştirilmesi noktasında en etkili yöntemin eğitim uygulamaları olduğunu savunmaktadır. Tüm bunlar göstermektedir ki, insan kaynaklarının içsel markalaşma sürecine katılımı ile çalışanların tutum ve davranışları marka değerleri doğrultusunda şekillenmektedir. Böylelikle, çalışanlar markayı yaşamlarının içine dâhil ederek, örgüt içi ve örgüt dışı gösterdikleri tüm faaliyetlerinde markanın değerlerini göz önünde bulunduracaklardır.

Vallaster ve de Chernatony'e (2005) göre markanın başarısı için çalışanların sadece markanın değerini bilmesi yeterli değildir, çalışanlar ancak marka değerlerine inanıp özümsemişti takdirde, markaya olan bağlılığı ve sadakati artar, bu da markanın başarısını etkiler. Punjaisri vd.'e (2008) göre çalışanların marka ile özdeşleşme düzeyi arttıkça, markanın başarısı için, marka vaatlerinin gerçekleştirilmesi noktasında çalışanlar tüm gayretlerini ortaya koyacaklardır. Bu da, algılanan marka hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır. Ayrıca çalışanlar, işletmenin bir parçası olduğunu hissettikleri takdirde, yani marka ile özdeşleştiklerinde markanın imajını olumlu yönde etkileyecek olan davranışları sergilerler. Burmann ve Zeplin'e (2005) göre çalışanların marka ile özdeşleşme düzeyleri markaya olan bağlılık durumlarını etkilemekte, çalışanların

markaya olan bağılılığı da marka sadakatinin oluşumunun ilk aşamasını oluşturmaktadır (Punjaisri vd. 2009b: 565).

Kimpakorn ve Tocquer (2010) göre hizmet sektöründe, markanın başarısı için, çalışanların markanın müşteriler nezdinde ne anlama geldiği bilmeleri, çalışanların bağılılık hissi ile markayı desteklemesi ve müşterilere tutarlı bir marka deneyimi yaşatması gerekmektedir. Ayrıca hizmet sektöründe çalışanlar, sadece müşterilerin marka deneyimlerini etkilemez, müşterilerin zihnindeki marka değerinin ve ruhunun şekillenmesini ve marka ile müşteriler aralarında duygusal bir bağ kurulmasını sağlarlar. Bu açıdan, hizmet sektöründe çalışanların markaya olan bağılılığının yüksek olması son derece önemlidir.

Çalışanların marka vaatlerini yerine getirebilmeleri için markayla aralarında normal bir ilişkinin ötesinde güçlü bir duygusal ilişkinin olması gerekir. Çalışanlar, marka değerini kendi değer sistemlerine dâhil ederlerse, markanın başarısı için daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların markaya aidiyet duymaları marka başarısını tetikleyecektir (Vallaster ve De Chenatony, 2006: 761-764). Diğer bir ifadeyle, içsel markalaşma uygulamaları sayesinde, çalışanların marka bağılılığı ve sadakati artar, bu durum da, markanın performansını ve başarısını olumlu yönde etkiler (Punjaisri vd. 2009b: 570). Bunu destekler nitelikte, Papasolomou ve Vrontis (2006) yaptığı çalışmada içsel markalaşmanın çalışanların marka sadakatini ve marka adına çalışma isteklilik durumlarını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymuştur.

Burmann ve Zeplin (2005) marka vatandaşlığını etkileyen önemli unsurlardan birinin çalışanların markaya olan bağılılığı olduğunu savunur. Ayrıca, çalışanların marka bağılılığı ile marka vatandaşlığının doğru orantılı olduğunu; markaya olan bağılılık seviyelerinin yükselmesi ile marka vatandaşlığı düzeyinin de yükseleceğini ortaya koymuştur. Marka bağılılık seviyesinin yükselmesiyle marka vatandaşlık düzeyi yükselen çalışanın, markanın ve örgütün amaçlarına kendini adama eğilimi artacaktır. Çalışanların marka vatandaşlığı seviyesinin yükseldiğinin göstergesi; müşterilere karşı yardımsever davranışlar sergileme, marka değerine uygun davranışlar sergileme, markaya olan bağılılık, marka değerleri doğrultusunda kendini geliştirme çabası ve başkalarına

markayla ilgili olumlu şeyler aktarmasıdır (Burmann ve Zeplin, 2005: 279-282; Punjaisri ve Wilson, 2007: 57-60).

Literatürde yapılan bazı araştırmalar, çalışanların sergilediği markayı destekleyen davranışların, marka performansı üzerindeki etkilerini ortaya koyarken (Punjaisri vd. 2009a: 215; Punjaisri ve Wilson, 2007: 60), Burmann vd. (2009) yaptıkları çalışmada, marka vatandaşlığı davranışının marka gücüne ve performansına olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bunları destekler nitelikte, Punjaisri ve Wilson (2011) yaptıkları araştırmada, içsel markalaşma faaliyetlerinin çalışanların markayı tanınması, bağlanması, sadakat duyması ve bunların sonucunda güçlü bir marka performansının oluşmasını yol açtığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir çalışmada, Punjaisri ve Wilson (2007) içsel marka iletişiminin, eğitimin ve marka liderliğinin marka performansına direkt etkisi olduğu sonucunu bulmuştur.

Wallace ve de Chernatony (2008)'e göre çalışanların markaya olan bağlılığı, markayı destekleyen davranışları etkilemekte ve iyi bir marka performansının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buna karşın, çalışanların markaya olan bağlılığının düşük olması, marka performansının düşmesine ve markanın müşteriler tarafından olumsuz algılanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, marka değerini özümsemiş ve markayı destekleyen davranışlar sergileyen çalışanların markanın başarısında önemli bir rolü olduğu söylenebilir. Çalışanların marka değerini anlamaları ve içselleştirmeleri, marka vaadini yerine getirmeleri konusundaki kararlılıklarını arttıracak gibi markaya uygun davranışlar sergilemelerini sağlayacaktır. Tüm bunların ötesinde, hizmet sektöründe tüketicilerle etkileşim içerisinde bulunan çalışanların sergilediği davranışlar marka imajının oluşmasını sağlarken, çalışanların performansı ise tüketiciler için marka deneyimini oluşturur (Berry ve Lampo, 2004: 20).

Sonuç olarak, literatürde içsel markalaşma üzerine yapılan birçok araştırma olmasına karşın, içsel markalaşma, marka tutumları, marka vatandaşlığı ve marka performansı arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar sınırlıdır. Literatürde bu ilişkileri konu alan çalışmalara göre; içsel markalaşmanın bileşenleri olan marka odaklı insan kaynakları faaliyetleri, içsel iletişim ve marka odaklı eğitimin marka tutumlarına, marka vatandaşlığına ve marka performansına olumlu yönde etkileri olduğunu bilinmektedir.

Marka tutumları bileşenlerinden özellikle marka bağlılığının marka vatandaşlık davranışı ve marka performansına olumlu yönde etkileri olduğunu bilinmektedir. Ayrıca, marka vatandaşlığı davranışının marka performansına olumlu yönde etkisinin olduğunu bilinmektedir.





ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZ SONUÇLARI

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe işletmelerin marka değerlerini ve vaatlerini çalışanlara ne ölçüde aktardığını tespit etmek, içsel markalaşmanın çalışanların markayı destekleyen tutum ve davranışlarına olan katkılarını ölçmektir. Son yıllarda bu sektörde faaliyet gösteren firma sayısının hızla artması rekabeti de beraberinde getirmiş ve bu rekabet ortamında çalışanların firmanın marka değerlerine ne ölçüde uygun hareket ettiği de önem kazanmıştır. Bu çalışmanın bir diğer amacı, çalışanların işletmenin marka değerine ne ölçüde uygun hareket ettiği ve markayı sahiplenme derecelerinin belirlenmesidir. Nihai amaç olarak, işletmelerin markalaşma yolunda çalışanların içsel katkısı ve önemi ölçülmeye çalışılacaktır.

Dünyada, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan ‘Postmodernizm’ dönem; tüketicilerin harcama ve tüketim eğilimlerinde köklü değişikliklerin gözlemlendiği bir süreç olmuştur. Bu dönemde insanlar ihtiyaçlarını gideren ürün ve hizmetler yerine bireysel farklılıklarını ön plana çıkartan ve statü unsuru sayılacak ürün ve hizmetlere yönelmişlerdir (Şahin, 2007:359-366). Tüketicilerin daha çok, imajı ön plana çıkaran, sosyal sınıfı yansıtan, sembolik tüketime yönelik ürün ve hizmetlere yönelmeleri sonucu, markalaşma son derece önemli hale gelmiştir (Özcan, 2007: 261-273; Sönmez ve Karataş, 2010: 1-17). Tüketim odaklı bu yaklaşım, özellikle hizmet sektöründe de tüketici davranışlarını etkileyerek marka temelli tercihleri ön plana çıkarmıştır.

Hizmet sektöründe, tüketicilerle iletişim ve etkileşim içerisinde olan, işletmelerin marka kimliği ve imajını tüketicilere yansıtan çalışanlar, markanın başarısında kilit rol oynamaktadırlar (Miles ve Mangold, 2004: 65-66). Diğer bir ifadeyle, Tüketicilerle sürekli etkileşim içerisinde olan çalışanlar sergilediği davranışlarla tüketicinin gözünde işletmenin markasına yönelik olan algıların oluşmasında önemli bir unsurdur (Morhart vd, 2009:122-142). Çalışanların sergilemiş olduğu davranışlarla, firmanın marka imajını ve tüketicilerin satın alma eğilimlerini büyük ölçüde etkileyebilmeleri, çalışanların “marka elçisi”, “marka şampiyonları” ve “markayı yaşatan” gibi bazı ifadelerle anılmasına sebep olmuştur. Bu ifadeler aslında içsel markalaşmanın, marka

performansını oluşturmada ne denli öneme sahip olduğunu yansıtmaktadır. Tüketicilere olumlu marka deneyimleri yaşatılması noktasında çalışanların markaya olan inanç ve bağlılıkları markanın performansının oluşmasında belirleyici olan etkenlerdir. Bu bağlanmada, içsel markalaşma markanın başarısında ve performansını arttırmasında bir katalizör görevi vardır.

Literatürde markalaşmaya yönelik olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun tüketici temelli olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın markalaşma kavramına çalışan temelli yaklaşması diğer çalışmalara göre farklılaşmasını sağlamaktadır. Yerli literatürde içsel markalaşmaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, çok az sayıda çalışmanın yapıldığı ve bu çalışmalarında teorik ve vaka analizine dayalı çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu araştırmada ampirik bir yaklaşım benimsenmesi ve lojistik sektörünü konu alınması sonucunda, yerli literatüre önemli ve kapsamlı bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLIKLARI

Lojistik sektöründeki firmaların markalaşma sürecinde, çalışanların öneminin incelendiği bu araştırmada, içsel markalaşma kavramı çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. İçsel markalaşma literatürde; çalışanların, marka vaadini anlamaları ve marka değerlerine uygun hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarının ayrıca marka değerine uygun davranmaları müşterilerle uzun vadede sürdürülebilir bir ilişki kurulmasında son derece önemlidir. Marka elçisi davranışları sergileyen çalışanların müşteri memnuniyetini artmasına sebep olduğu gibi, markanın müşteriler tarafından tekrar tercih edilmesinde önemli bir etken olduğu çeşitli çalışmalarla kanıtlanmıştır.

Bu çalışmada, içsel markalaşma uygulama sonuçlarının ve marka performansına olan etkilerinin daha iyi anlaşılabilmesi için, içsel markalaşma kavramı, marka vatandaşlığı, markayla özdeşleşme, marka sadakati, marka bağlılığı ve marka performansı konuları ile beraber ele alınmıştır.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğinin (UTİKAD) lojistik faaliyet raporuna göre, Türkiye’de lojistik sektöründe, 3 bin firmanın ve 400 bin çalışanın olduğu tahmin edilirken, bunların önemli bir bölümünün Türkiye’yi kıyı kesimlerindeki liman şehirlerinde bulunmaktadır. Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) ve Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneğinin (UTİKAD) verilerine göre, lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalar Marmara bölgesinde en çok İstanbul, Ege bölgesinde en çok İzmir ve Akdeniz bölgesinde en çok Mersin ve Karadeniz bölgesinde en çok Trabzon’da faaliyet göstermektedir. Bu yüzden araştırmanın evreni lojistiğin merkezi olarak kabul edilebilecek olan İstanbul, İzmir, Trabzon ve Mersin illeridir. Araştırma bu illerde faaliyet gösteren lojistik firmalarının çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Araştırma yukarıda belirtilen illerde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarıyla sınırlı kalmıştır. Araştırmada karşılaşılan en büyük sınırlılık; verilen cevapların firma yöneticileri tarafından aleyhinde kullanılabilme ihtimali yüzünden çalışanların anket sorularını cevaplamalarında isteksiz davranmalarıdır. Bu durum bazı anketlerin boş olarak geri dönmesine sebep olmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Lojistik firmalarının en çok faaliyet gösterdiği bölgeler Marmara, Ege, Akdeniz ve Karadeniz bölgeleri ve en yoğun faaliyet gösterdiği iller ise İstanbul, İzmir, Trabzon ve Mersin’dir. Bu illerde faaliyet gösteren firmaların ve çalışanlarının araştırmaya odak noktası seçilmesi, Türkiye’nin en önemli dış ticaret merkezlerinde bulunmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu araştırmanın evreni Türkiye’de belirlenen bölgelerde faaliyet gösteren UND ve UTİKAD’a kayıtlı lojistik firmaları oluşturmaktadır. UND’ye kayıtlı 1.184 ve UTİKAD’a kayıtlı 424 firma olmak üzere toplamda 1.608 firma çalışanları bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Belirlenen 1.608 firmada çalışanların sayıları tam olarak tespit edilemediğinden dolayı, sektörde toplam çalışan sayısı olan 400 bin üzerinden örneklem sayısı hesaplanarak verilerin güvenilirliğinin yükseltilmesi hedeflenmiştir. Lojistik firmalarının bölgesel dağılımı Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: UND ve UTİKAD’a Kayıtlı Firmaların Bölgesel Dağılımları

Bölge ve İller		UND’ye kayıtlı firma sayılarının dağılımı	UTİKAD’a kayıtlı firma sayılarının dağılımı	Toplam Firma Sayıları
Marmara	İstanbul	331	369	700
Akdeniz	Mersin	183	19	202
Karadeniz	Trabzon	38	3	41
İç Anadolu	Ankara	40	5	45
Güney Doğu Anadolu	Gaziantep	69	-	69
Ege	İzmir	30	25	55
Doğu Anadolu	Iğdır	19	-	19
Toplam		710	421	1.131

Kaynak: <http://www.und.org.tr/> ve <http://www.utikad.org.tr/>

Gerekli örneklem büyüklüğü belirlenirken, en az 200 verinin olması daha iyi sonuçlar sağlar (Hinkin, 1995: 973), ayrıca yapısal eşitlik modeli (YEM) kurulacak olan çalışmalarda sağlıklı sonuçlar alınabilmesi için örneklem sayısının 200-500 arası olması gereklidir (Kline, 1994:111). Altunışık vd.’ne (2005) göre, birçok araştırma için 30-500 arasında örnek sayıları ideal kabul edilmektedir. Bu araştırma için %95 güven seviyesi ve %5 kabul edilebilir örneklem hatasına göre hesaplanan örneklem sayısı 384 bulunmuştur.

Kasti ve kolayda örneklem yöntemleri birlikte kullanılarak evrende yer alan 100 firma belirlenmiş ve anketörler bu firmalara yönlendirilmiştir. Anketörler gittikleri firmalarda katılımcıları kendi belirleyerek, potansiyel katılımcılara soruları yöneltilmiş ve cevap verip vermemeleri kişinin kendisine bırakmıştır. Ocak-Mart 2016 tarihleri arasında belirlenen firmalarda toplamda 500 çalışana anketlerimiz ulaştırılmıştır. Anketlerden 91 tanesi boş ya da eksik olduğundan ve 8 tanesi güvenilir bulunmadığından dolayı çıkartılmıştır. Analiz için kullanılabilir anket sayısı toplamda 401 olup, bu veriler 91 firma çalışanlarından elde edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

İçsel markalaşmaya yönelik ilgili literatür taraması yapıldığında, içsel markalaşma kavramını marka vatandaşlığı, marka bağlılığı, marka liderliği, marka vaadi, marka performansı, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık, kişi-örgüt uyumu, işte kalma niyeti gibi kavramlara ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. “İçsel Markalaşma ile İlgili Yapılan” başlığı altında sunulan veriler ve modeller ışığında geliştirilen araştırma modeliyle amaçlanan, içsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına ve markayı destekleyen tutumlara direk etkisini ve marka performansına yönelik aracı etkileri ortaya çıkarmaktır.

Araştırmanın belirlenen amaçları ve literatür çalışmaları doğrultusunda geliştirilen, Şekil 15’deki modelde belirtildiği üzere aralarında ilişkilerin olduğu düşünülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₁: İçsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1a}: İçsel iletişimin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1b}: İnsan kaynakları katılımının marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{1c}: Eğitim faaliyetlerinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H₂: İçsel markalaşmanın çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2a}: İçsel iletişimin çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2b}: İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{2c}: Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H₃: İçsel markalaşmanın çalışanların markayı destekleyen tutumlarına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3a}: İçsel iletişimin çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3b}: İnsan kaynakları katılımının çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3c}: Eğitim faaliyetlerinin çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3d}: İçsel iletişimin çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3e}: İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3f}: Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3g}: İçsel iletişimin çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3h}: İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.

H_{3i}: Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.

H₄: Çalışanların markayı destekleyen tutumlarının marka vatandaşlığı davranışlarına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4a}: Çalışanların markayla özdeşleşmesinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4b}: Çalışanların markaya bağlılığının marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{4c}: Çalışanların marka sadakatinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.

H₅: Marka vatandaşlığı davranışının çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H₆: Çalışanların markayı destekleyen tutumları çalışanların marka performansını pozitif yönde etkiler.

H_{6a}: Çalışanların markayla özdeşleşmesinin marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

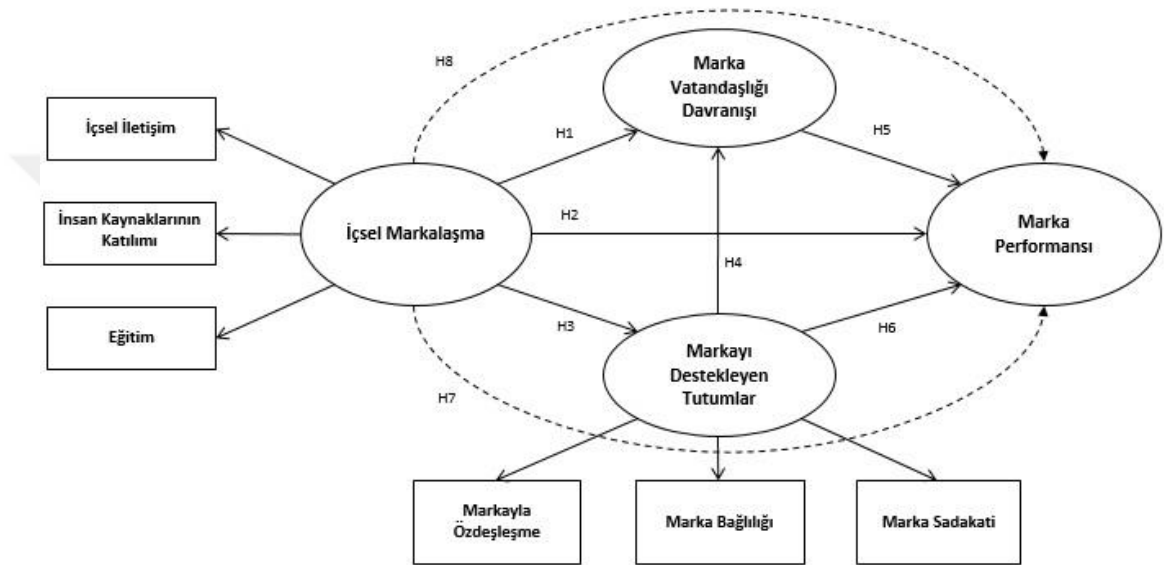
H_{6b}: Çalışanların markaya bağlılığının marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H_{6c}: Çalışanların marka sadakatinin marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.

H₇: İçsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye çalışanların markayı destekleyen tutumları aracılık etmektedir.

H₈: İçsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye marka vatandaşlığı aracılık etmektedir.

Şekil 15: Araştırma Modeli



3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI, ÖLÇEKLER VE YÖNTEM

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve belirlenen firma çalışanlarıyla yüz yüze görüşülerek anket uygulama tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketler oluştururken önceden oluşturulmuş, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada önerilen yapısal eşitlik modelinde yer alan içsel (endojen) ve dışsal (eksojen) değişkenlerin ölçününün yapılabilmesi için dört farklı ölçekten yararlanılmıştır. Kullanılan ölçekler Türkçe'ye uyarlanarak katılımcılara uygulanmış ve ölçekte yer alan önermelerin değerlendirilmesi 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak ölçülmüştür (Ek-1'de verilmiştir). Ayrıca ankette katılımcıların, yaş, cinsiyet, medeni durumu, işyerinde çalışma süresi ve eğitim durumu gibi demografik değişkenlerinin belirlenmesine yönelik sorular yer almıştır. Elde edilen

tüm veriler PASW Statistics 18.0 (SPSS 18.0) ve AMOS 16.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler Türkçe 'ye araştırmacı tarafında çevrilerek uyarlanmış, önce İngilizce eğitimi almış akademisyenlere gösterildikten sonra bu alanda uzman diğer akademisyenlerden görüşler alındıktan sonra son hali verilmiştir.

3.5.1. Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak, hizmet işletmelerinde çalışanlara uygulanmak üzere anketler oluşturulmuştur. Bu anketlerde içsel markalaşma, markayı destekleyen tutumlar, marka vatandaşlığı ve marka performansını ölçmeye yönelik ölçekler yer almaktadır. Bu ölçeklerin literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmada da Türkçe'ye uyarlanan bu ölçekler kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklere yönelik detaylar Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Ölçekler	Boyutları	İfade
İçsel Markalaşma	İnsan Kaynaklarının Markalaşma Sürecine Katılım	4
	İçsel iletişim	5
	Eğitim	4
Markayı Destekleyen Tutumlar	Çalışanların Markaya Özdeşleşmesi	8
	Çalışanların Markaya Bağlılığı	4
	Çalışanların Markaya Sadakati	3
Marka Vatandaşlığı	Marka Vatandaşlığı Davranışı	7
Marka Performansı	Marka Performansı	5
Genel Bilgiler	Demografik Değişkenler	7
Toplam		47

3.5.1.1. İçsel Markalaşma Ölçeği

Firmaların içsel markalaşma uygulamalarını çalışanların gözünden belirlenmesi için Matanda ve Ndubisi (2010) tarafından geliştirilen içsel markalaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır; insan kaynaklarının markalaşma

sürecine katılımı boyutu, “Görevimi yerine getirirken şirketin marka değerine uygun olarak bilgi ve tecrübelerimi kullanırım.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. İçsel iletişim boyutu, “Çalıştığım şirket genel politikaları ve hedefleri hakkında beni bilgilendirir.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. Eğitim boyutu, “Sunulan eğitim olanakları sayesinde, şirketin marka vaadini daha iyi yerine getiririm.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. Bu ölçekte toplam 13 (on üç) ifade yer almaktadır.

3.5.1.2. Markayı Destekleyen Tutumlar Ölçeği

Çalışanların markayı destekleyen tutumlarını ölçmeye yönelik Punjaisri vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır; Çalışanların markaya özdeşleşmesi boyutu, “Bu şirketin bir çalışanı olduğumu başkalarına söylerken gurur duyuyorum.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. Çalışanların markaya bağlılığı boyutu, “Müşterilerimize şirketin marka vaatlerini iletirken çok istekli oluyorum.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. Çalışanların markaya sadakati boyutu, “Çalışma hayatımın geri kalanını bu şirkette geçirirsem mutlu olurum.” bu boyuta örnek bir ifade olarak verilebilir. Bu ölçekte toplam 15 (on beş) ifade yer almaktadır.

3.5.1.3. Marka Vatandaşlığı Davranışı Ölçeği

Çalışanların marka vatandaşlığı davranışını ölçmeye yönelik King ve Grace (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve 7 (yedi) ifadeden oluşmaktadır. “Görevlerimi yerine getirirken davranışlarımın şirketin markasına nasıl etkisi olacağını göz önünde bulundururum.” bu ölçeğe örnek bir ifade olarak verilebilir.

3.5.1.4. Marka Performansı Ölçeği

Çalışanların markaya yönelik performanslarını ölçmek için Punjaisri vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek tek boyut ve 5 (beş) ifadeden oluşmaktadır. “Görev tanımlarında belirtilen sorumluluklarımı başarıyla yerine getirebilirim.” bu ölçeğe örnek bir ifade olarak verilebilir.

3.5.2. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modellemesi birçok bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında kurulan, karmaşık bir araştırma modelini sistematik olarak ele alan ve tek bir süreçte analiz etmeyi sağlayan bir teknik olması, günümüzde popüler olarak araştırmacılar tarafından kullanılmasına sebep olmuştur (Dursun ve Kocagöz, 2010:2-4).

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) regresyon analizinin aksine doğrudan ve dolaylı etkilerinin yanı sıra ölçüm hatalarını da hesaba katıyor olması yapısal eşitlik modellemesini regresyon analizinde ayıran bir özelliğidir. YEM, birçok analizi bir defada yapıyor olması, modele ilişkin düzenleme ve tavsiyede bulunabilmesi, aracılık ve düzenleyicilik etkilerini yansıtabilmesi ve ölçüm hatalarının hesaba katılıyor olması gibi özelliklerle regresyon analizinden üstün yanları bulunmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010:2-4). YEM ile yapılan analizlerin önemli bir avantajlarından biri, kurulan modelde tüm ilişkilerin bir analizle ortaya konulması ve analizlerde oluşan hataları elimine etmesidir (Yener, 2007: 44).

YEM analizi, kurulan regresyon eşitliği ve hipotezlerin daha kolay anlaşılmasına yönelik görsel model çizimiyle gösterilmesi bakımından iki önemli özellik taşımaktadır. Ayrıca yapısal eşitlik modellemesinde, kurulan modele göre bir değişken hem bağımlı hem de bağımsız değişken olabilir. Bu yüzden, diğer istatistiksel yöntemlerden farklı olarak, YEM’de değişkenler bağımlı ve bağımsız olarak ayrılmaz, onun yerine dışsal (etkileyen) ve içsel (etkilenen) olarak ayrılır. YEM’de hangi değişkenin bağımlı ve ya bağımsız olacağı tam olarak belirtilemediğinden bu modellemede dışsal (exogenous) ve içsel (endogenous) ifadelerini kullanmak daha doğru olacaktır (Meydan ve Şeşen, 2015: 5-10).

3.5.2.1. Yapısal Eşitlik Modellemesi Türleri

Yapısal eşitlik modellemesi uygulamaları temelde dört grup altında toplansa da, pratikte birçok YEM’e rastlanabilir. Uygulamada en çok kullanılan yapısal eşitlik modellemeleri: doğrulayıcı faktör analizi, yol analizi, yapısal regresyon analizi ve gizil değişken değişim analizidir (Meydan ve Şeşen, 2015: 13-31).

- **Yol Analizi Modeli:** Gözlenen ve gizil değişkenler kullanılarak oluşturulan modellerde kullanılır. Yol analizi, çoklu regresyon tekniğine benzer olarak, iki ya da daha çok değişken arasındaki nedensellik ilişkisinin ortaya konmasını amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir. Ayrıca yol analizi, değişkenler arasında doğrudan ve doğrudan olmayan ilişkilerin ölçülmesini sağlar. Yol analizinde, çoklu regresyon analizinin aksine, birden fazla değişken aynı anda tanımlanabilir, değişkenler aynı anda bağımlı ve ya bağımsız değişken olabilir, tek bir işlemle ölçüm sağlanabilir. Bu araştırmada yol analizi yöntemine başvurulmuştur.
- **Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA):** Gözlenen değişkenlerin gizil değişkeni oluşturup oluşturmadığı ve ya gizil değişkenler arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığını tespit etmek için kullanılır. Doğrulamalı faktör analiziyle hedeflenen, değişkenlerin birbirlerini etkileyip etkilememesi değil, değişkenler arasında ilişkiyi ortaya koymaktır (Meydan ve Şeşen, 2015:14). Diğer bir ifadeyle doğrulamalı faktör analizi, birbiriyle ilişkili olarak bir araya getirilmiş değişkenlerin, daha önce bulunmuş olan bir modelle test etmeye yönelik olarak uygulanan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Büyüköztürk, 2004:16). Bu araştırmada modeli test etmek için doğrulamalı faktör analizi kullanılmıştır.
- **Yapısal Regresyon Modeli:** Doğrulamalı faktör analizine benzerlik gösterse de aralarındaki temel fark, gizil değişkenler arasındaki çift yönlü ilişki yerine yol analizinde olduğu gibi değişkenler üzerindeki gizil regresyon etkilerini yansıtmasıdır. Bu model daha çok, gizil değişkenler arasındaki etkileşimin tam olarak bilinmediği durumlarda, aralarındaki ilişkinin keşfedilmesi amacıyla kullanılır.
- **Gizil Değişken Değişim Modeli:** Gizil değişken eğri analizi modeli olarak da adlandırılan bu model, bir gizil değişkende zaman içerisinde meydana gelen değişimleri yansıtmaya yönelik olarak yapılan bir analizdir. Bu modelde veriler uzun süreli ve zamana dayalı olması gerekir. Büyüme oranları, işsizlik oranı, enflasyon vb. konularda yaygın olarak kullanılır.

3.5.2.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulması

Yapısal eşitlik modellemesi, içsel ve dışsal değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin test edilmesi amacıyla kurulmaktadır. Değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini tanımlamaya yönelik oluşturulan bir model bu sürecin ilk adımıdır. Bu süreçte kurulan ilişkilerin analiz edilmesine yönelik yapılan korelasyon, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları modele ilişkin önemli veriler sunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin sistematik bir şekilde özelleştirilmesi amacıyla, model oluşturma sürecinde benimsenebilecek üç farklı yol önerilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:17-20).

- **Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi:** Bu yaklaşımla, belirlenmiş olan bir modelin elde edilen veriler ile doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma modelinin sadece elde edilen verilerle doğrulanması da yeterli değildir, ayrıca değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının ortaya koyması için tek bir modelle test edilerek ve modelin kabul ya da reddedilmesi gerekmektedir.
- **Alternatif Modeller Stratejisi:** Bu yaklaşımla amaçlanan, elde edilen veri seti ile değişkenler arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik alternatif modellerin oluşturulmasıdır. Ayrıca elde edilen veri setinin en çok hangi modeli desteklediği de tespit edilir. Bu yaklaşımda, değişkenler arasındaki muhtemel ilişkileri ve bu ilişkilerin yönünü belirlemek için birden fazla model oluşturulur. Oluşturulan bu modeller sırayla test edilerek model uyum indekslerine bakılır ve içlerinde en iyi olan model seçilir. Seçilen bu model araştırma modeli olup yorumlamalar bu model üzerinden yapılır.
- **Model Geliştirme Stratejisi:** Bu yaklaşım, değişkenler arasındaki ilişkileri en iyi şekilde açıkladığı varsayılan modelin, test edildikten sonra analiz sonuçlarına göre, modelin iyileştirilmesi yoluyla geliştirilmesine dayanır. Bu yaklaşımda araştırmacı, modelin uyum indeksini arttırmaya yönelik bir takım göstergelerden yararlanarak, model uyum indeksini en üst düzeye çıkarmaya yönelik olarak model üzerinde değişiklikler yapar. Elde edilen bu model, araştırmanın temel modeli olup sonuçlara ilişkin yorumlar bu model üzerinden yapılır.

Yapısal eşitlik modellemesi oluşturulurken teorinin dikkate alınması ve teorinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, kurulacak olan modelin çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu açıdan teori bu süreçte en önemli adımlardan birini temsil etmektedir. Teoriden sonraki aşama, teoriye uygun olarak oluşturulacak yol şeması yani modelin çizimidir. Modelin test edilmesine yönelik örneklemin belirlenmesi, verilerin toplanarak modelin test edilmesi bir sonraki adımı oluşturmaktadır. Modelin test edilme sürecinde, DFA, yol analizi, yapısal regresyon analizi ya da değişim modeli analizinin bir ve ya bir kaçından yararlanılır. Test sonuçlarına göre, modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği indeksleri değerlendirilerek, ya model kabul edilerek elde edilen bulgular yorumlanır ya da model üzerinde düzenlemeler yapılarak tekrar test edilir. Sürecin son aşaması olarak, elde edilen bulguların yorumlanır.

Yukarıda belirtildiği üzere, test sonucunda elde edilen verilerin uyum iyilik indeksleri, aşağıda Tablo 6’da verilen değerlere bakılarak karşılaştırılır. Buna göre modelin kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğu ortaya konur.

Tablo 6: YEM Uyum İyiliği Ölçüleri

Uyum İyiliği Ölçüsü	Tanımı	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2	Orijinal değişken matrisinin varsayılan matristen farklı olup olmadığını test eder. $\chi^2 = (N-1)$	$(P > 0,05)$ arzulanmaktadır.	
χ^2 / df	χ^2 istatistiğinin örneklem büyüklüğü karşısındaki duyarlılığını azaltmak esas alınmaktadır.	$\chi^2 / df \leq 2$	$\chi^2 / df \leq 5$
RMSEA	Büyük örneklem kütlesi olan bir modelin sadece χ^2 istatistiğine dayanılarak reddedilmesini önlemek için kullanılabilecek ölçüdür.	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0.05 < RMSEA < 0,10$

GFI	Varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R2 gibi açıklanabilir.	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$
AGFI	GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,80 < AGFI < 0,90$
CFI	Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır.	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$
NFI ve NNFI	Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Ayrıca modelin bir diğer modele ne oranda iyi uyum sağladığını ölçmektedir.	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$
SRMR	Gözlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı göstermektedir.	$0,00 < SRMR < 0,05$	$0,05 < SRMR < 0,10$
RFI	RHO1 olarak da bilinir.	$0,90 < RFI < 1,00$	$0,85 < RFI < 0,90$

Kaynak: Şimşek, 2007.

3.6. ÖN UYGULAMA

Araştırmalarda ön uygulamanın yapılması, anketlerdeki muhtemel hataların ve ifade bozukluklarının tespiti için önemlidir. Ayrıca ölçeklerin faktör yapılarının tespit edilerek, ölçme ve modelleme için uygun olup olmadığının anlaşılması için de ön uygulama yapılması gerekir. En az 10 kişiyle ön uygulama yapılması gerektiğini belirten Altunışık vd.'nin (2005) görüşü dikkate alınarak, bir meslek yüksekokulundan akademik ve idari personeller arasından rassal olarak 15 kişi seçilerek anketler uygulanmıştır. Bunun sonucunda ortaya çıkan hatalar ve ifade bozuklukları düzeltilmiştir. Buna ilave olarak ankete cevap veren ilk 50 kişinin verileri üzerinden güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tüm veriler SPSS 18.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Ön uygulamada 50 kişiden elde edilen verilerle, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Tablo 8'de belirtildiği üzere, tüm ölçeklerin Cronbach Alfa değerlerinin yüksek düzeyde kabul edilebilir değerlerde olduğu ve ölçeklerin iç tutarlılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.7. ANA ARAŞTIRMA SÜRECİ

Bu bölümde 401 kişiden elde edilen veriler kullanılarak frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılacaktır. Ayrıca analiz sonucunda elde edilen bulgular detaylı bir şekilde yorumlanacaktır.

3.7.1. Demografik Değişkenler İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ortaya koyması açısından çeşitli sorular yöneltilmiş olup, alınan cevaplara ilişkin frekans dağılımları Tablo 9'daki gibidir. 401 katılımcının % 30,7 kadın, % 69,3'ü erkektir. Katılımcıların medeni durumu açısından bakıldığında % 49,9'u evli ve % 50,1'i bekârdır. Katılımcıların yaş değişkenlerine bakıldığında % 26,4'ü 25 yaş ve altı, % 49,6'sı 26-35 yaş arası, % 18,5'i 36-45 yaş arasında, % 4,7'si 46-50 yaş arası ve % 0,7'si 51 yaş ve üzeridir. Kuşaklar açısından bakıldığında katılımcıların % 76'sı Y kuşağı, % 23,2'si X kuşağı ve % 0,7'si Baby Boomer kuşağıdır. Bu da göstermektedir ki, dinamik bir sektör olan lojistik sektöründe çalışanların büyük bir çoğunluğu Y kuşağı gençlerdir. Eğitim durumu açısından bakıldığında katılımcıların % 5'i ilköğretim, % 22,7'si lise, % 13,2'si ön lisans, % 52,4'ü lisans ve % 6,7'si yüksek lisans eğitimine sahiptir. Bu sonuçta göstermektedir

ki, lojistik sektöründe çalışanların büyük bir kısmı eğitimli gençlerden oluşturmaktadır. Katılımcıların çalışma sürelerine bakıldığında % 64,1'i 1-5 yıl arası, % 23,2'si 6-10 yıl arası, % 9'u 11-15 yıl arası, % 3,2'si 16-20 yıl arası ve % 0,5'i 25 yıl ve üzeridir. Buradan da anlaşılacağı üzere uzun yıllar çalışan sayısının az olması, lojistik sektöründe iş gücü devir oranının yüksek olduğunu göstermektedir. Demografik değişkenlere ait detaylı bilgi Tablo 7'de verilmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenlerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

	Değişkenler	Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	123	30,7
	Erkek	278	69,3
	Toplam	401	100,0
Medeni Durumu	Evli	200	49,9
	Bekâr	201	50,1
	Toplam	401	100,0
Yaş	25 yaş ve altı	106	26,4
	26-35	199	49,6
	36-45	74	18,5
	46-50	19	4,7
	51 yaş ve üzeri	3	0,7
	Toplam	401	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	20	5,0
	Lise	91	22,7
	Ön Lisans	53	13,2
	Lisans	210	52,4
	Yüksek Lisans	27	6,7
	Toplam	401	100,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	257	64,1
	6-10 yıl	93	23,2
	11-15 yıl	36	9,0
	16-20 yıl	13	3,2
	21 yıl ve üzeri	2	0,5
	Toplam	401	100,0

3.7.2. Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapmaları

Araştırma anketinde yer alan tüm ölçeklere ait maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda tablolarda verilmektedir.

Tablo 8’de içsel markalaşmaya ilişkin maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. İçsel markalaşmaya ilişkin ifadelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde; maddelere ilişkin ortalamalar 4 civarında ve standart sapma değerleri ise 1’e yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 8: İçsel Markalaşma Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyut	Değişken	Standart Sapma	Ortalama	Varyans
İçsel İletişim	II1	0,782	3,798	0,612
	II2	0,819	4,017	0,672
	II3	0,834	4,017	0,697
	II4	0,836	4,074	0,699
	II5	0,805	4,124	0,649
İnsan Kaynaklarının Katılımı	IK1	0,762	4,127	0,581
	IK2	0,758	4,276	0,576
	IK3	0,739	4,291	0,547
	IK4	0,794	4,037	0,631
Eğitim	EG1	0,851	4,00	0,725
	EG2	0,790	4,152	0,624
	EG3	0,806	4,047	0,650
	EG4	0,802	4,057	0,644

Tablo 9’da çalışanların marka tutumlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Çalışanların marka tutumlarına ilişkin ifadelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde; maddelere ilişkin ortalamalar 4 civarında ve standart sapma değerleri ise 1’e yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Çalışanların Marka Tutumlarına İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyut	Değişken	Standart Sapma	Ortalama	Varyans
Markayla Özdeşleşme	MO1	0,811	4,172	0,658
	MO2	0,752	4,236	0,566
	MO3	0,738	4,244	0,545
	MO4	0,767	4,214	0,589
	MO5	0,803	4,127	0,646
	MO6	0,790	4,020	0,625
	MO7	0,804	4,134	0,647
	MO8	0,789	4,092	0,624
İnsan Kaynaklarının Katılımı	MB1	0,764	4,057	0,584
	MB2	0,782	4,054	0,612
	MB3	0,899	4,104	0,809
	MB4	0,919	3,930	0,845
Eğitim	MS1	0,846	3,790	0,716
	MS2	0,859	4,024	0,739
	MS3	0,823	3,950	0,678

Tablo 10’da marka vatandaşlığı ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Marka Vatandaşlığına ilişkin ifadelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde; maddelere ilişkin ortalamalar 4 civarında ve standart sapma değerleri ise 1’e yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Marka Vatandaşlığı Davranışı Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyut	Değişken	Standart Sapma	Ortalama	Varyans
Marka Vatandaşlığı	MV1	0,788	4,022	0,622
	MV2	0,725	4,127	0,526
	MV3	0,759	4,169	0,576
	MV4	0,802	3,895	0,644
	MV5	0,762	4,077	0,582
	MV6	0,759	4,194	0,577
	MV7	0,752	4,107	0,566

Tablo 11’de marka performansına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Marka performansına ilişkin ifadelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri incelendiğinde; maddelere ilişkin ortalamalar 4 civarında ve standart sapma değerleri ise 1’e yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Marka Performansı  l eğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyut	Değişken	Standart Sapma	Ortalama	Varyans
Marka Performansı	MP1	0,708	4,134	0,502
	MP2	0,746	4,114	0,557
	MP3	0,695	4,296	0,484
	MP4	0,704	4,289	0,496
	MP5	0,761	4,132	0,580

3.7.3. Faktör Analizi,  l eklerin Güvenirlik ve Geçerlilik Değerleri

Güvenirlik ve geçerlilik analizi bilimsel bir araştırmada verilerin istenilen amaçlara uygun olup olmadığını ortaya koymasından önemlidir. Bir  l me aracı olan ölçeklerin, geçerlilik ve güvenilirliğinin olması araştırmada bulunması gereken en temel özelliktir. Bu iki analiz birbirlerine tercih edilemeyeceği gibi, bir birinden de ayrı düşünülemez (Ural ve Kılıç, 2006: 69).

Güvenirlik analizi ölçeğin geçerliliği için gerekli ama tek başına yeterli değildir. Güvenirlik analizi bir değişkenin ifade kümesini ne kadar etkilediği ile ilgilenirken, geçerlilik analizi ölçeğin isteneni ne kadar iyi ölçtüğü ile ilgilidir (Alan, 2011: 131). Bir ölçeğin analiz sonucunda geçerliliği vardır ya da yoktur denmesi hatalı bir bakış açısı olur. Ölçeğin geçerliliğinin düşük, orta ya da yüksek olarak nitelendirmek daha doğru bir bakış açısı olur. Bir  l ek geliştirildiği amaç doğrultusunda kullanılması geçerliliğini yükseltecektir (Ercan ve Kan, 2004:214).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliği ve iç tutarlılığını ölçmek için güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik analizi, yapılan her bir çalışma için uygulanması gereken yaklaşım olup sonraki analizlere de temel teşkil etmektedir.

Ölçekteki ifadelerin aynı fikri ölçmesi ve içsel tutarlılığının olması araştırmanın doğruluğu açısından son derece önemlidir (Bayram, 2010; 193).

Güvenirliliği düşük olan bir çalışmanın bilimsel olarak geçerliliğinin olmadığı bilindiği gibi, güvenirliliğinin yüksek çalışmaların da kalitesinin yüksek olacağı anlamına gelmektedir. Güvenirlilik analizi tek başına yeterli olmayıp, sonrasında KMO, Bartlett Küresellik Testi ve faktör analizleriyle desteklenmesi gerekir.

Ölçeklerdeki ifadelerin ölçülmesinde 5’li Likert tipi kullanıldığından dolayı güvenirlilik analizinde Cronbach’s Alfa katsayısı kullanılmıştır. Bu yaklaşım ölçekte yer alan ifadelerin benzerliği ve ya yakınlığını ortaya koymak için kullanılır. Cronbach’s Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almakta olup, 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenirlilik seviyesi yükselmektedir. Cronbach’s Alfa katsayısına ilişkin yorumlama Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12: Cronbach’s Alfa Güvenirlilik Aralıkları

Cronbach’s Alfa Değeri	Yorumu
0,00 - 0,40	Güvenilir Değil
0,40 - 0,60	Güvenirliliği Düşük Derecede
0,60 - 0,80	Oldukça Güvenilir
0,80 - 1,00	Yüksek Derecede Güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2016:405.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarına ait ifadelerin tespiti için faktör analizi yapılması gerekmektedir. Faktör analizi yapılmadan önce elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da üç farklı yöntemle mümkündür. Bu yöntemler Bartlett Küresellik testi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve korelasyon matrisidir. Örneklem yeterliliğini ölçmede kullanılan KMO, 0 ile 1 arasında değer alırken, en az 0,50’den büyük olması ve ideal kabul edilebilir değer olarak 0,70’in üzerinde olması beklenir (Orhunbilge, 2010:448). Ölçek ifadeleri arasında yüksek korelasyon olup olmadığını test etmek Bartlett Küresellik testi ile mümkündür. Veri setinin faktör analizine uygun olabilmesi için P değerinin $< 0,05$ olması beklenir

(Kalaycı, 2016:321-322). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ilişkin değerler ve yorumlamalar Tablo 13’de verilmektedir.

Tablo 13: KMO Değeri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,80 ve üzeri	Mükemmel
0,70 – 0,80	İyi
0,60 – 0,70	Orta
0,50 - 0,60	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Eroğlu, 2008:322.

Faktör analizi “birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistiksel yöntemdir” (Nakip, 2006:423). Faktör analizi ölçeklerde kullanılan değişkenlerin içsel korelasyon açısından ortak faktörlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bir analiz türüdür. Faktör analiziyle amaçlanan, değişkenleri sınıflandırmak, değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve elde edilen verileri kolay özetlenmesi için verileri sadeleştirmektir (Altunışık vd. 2005: 262).

Bu amaçla ilk olarak veri setinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi ve Barlett Küresellik Testi ile ölçülmüştür. Ölçeklere ilişkin KMO ve Barlett Küresellik Testi değerleri Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: KMO ve Barlett Küresellik Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,970
Barlett Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	12683,463
	Serbestlik Derecesi (df)	630
	Anlamlılık Düzeyi (p/Sig).	,000

Analiz sonucuna göre anlamlılık değeri (p) 0,000 ve KMO değeri 0,970 olduğundan dolayı, veri setinin faktör analizi yapmaya mükemmel düzeyde uygun olduğu görülmektedir.

Faktör analiziyle, değişkenlerin doğru faktörler altında toplanıp toplanmadığının önceden tespit edilmesi, sonrasında yapılacak olan doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesinin de sağlıklı olmasını sağlar. Bu amaçla her bir ölçek için ayrı ayrı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizlerinde, faktör türetme yöntemi olarak Temel Bileşenler Modeli (Principal Component Analysis) kullanılmıştır. Ayrıca yaygın olarak kullanılan ve faktörlerin sınıflandırılmasında sağladığı kolaylık bakımından döndürme yöntemi Kaiser Normalleştiricili Varimax dikey döndürme tekniği kullanılmıştır. Faktör analizi sonrasında faktör yükleri 0,50'nin altında kalan ve binişik değişkenlerin veri setinden çıkartılması, analiz değerlerinin anlamını daha da yükseltmektedir.

Analiz sonucunda 8 tane faktör elde edilmiş ve açıklanan toplam varyans % 76,888 olarak bulunmuştur. Elde edilen faktörlere ilişkin özdeğerler ve varyanslar Tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15: Faktörlere İlişkin Özdeğer ve Varyans Yükleri

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Birikimli Varyans (%)
1	5,757	15,992	15,992
2	5,069	14,155	30,147
3	4,280	11,888	42,035
4	3,429	9,524	51,559
5	3,096	8,600	60,160
6	2,389	6,637	66,797
7	2,080	5,777	72,574
8	1,553	4,313	76,888

Faktör analizi sonucunda elde edilen varyans yüzdesi toplamı 76,888 olarak bulunmuştur. Bu değerin % 50'den yüksek olması analizin geçerli olduğunu göstermektedir.

Faktör analiziyle beraber güvenilirlik analizinde yapılması gerekmektedir. Güvenilirlik analizi veri toplama aracını oluşturan ifadelerin kendi aralarındaki tutarlılık durumunu test etmek için kullanılır. Güven analizi sonucunda elde edilen değerler 0 ile 1 arasında değişmektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,80'nin üzerinde olması yüksek derecede güvenirliliğin olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucuna göre elde edilen faktörler, faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri Tablo 16'da verilmektedir.

Tablo 16: Araştırma Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Ölçek Maddesi	Faktör Yüğü	Güvenilirlik Değeri
İçsel İletişim	II3	,765	,912
	II1	,727	
	II4	,712	
	II2	,704	
	II5	,673	
İnsan Kaynaklarının Katılımı	IK2	,714	,892
	IK3	,686	
	IK1	,684	
	IK4	,581	
Eğitim	EG4	,700	,900
	EG3	,695	
Markayla Özdeşleşme	MO6	,772	,948
	MO7	,723	
	MO5	,712	
	MO8	,702	
	MO4	,647	
	MO2	,645	
	MO3	,611	
	MO1	,572	
Marka Bağlılığı	MB4	,817	,874
	MB3	,769	
Marka Sadakati	MS1	,737	,856
	MS2	,710	
	MS3	,634	
Marka Vatandaşlığı	MV3	,703	,937
	MV4	,700	
	MV1	,678	
	MV2	,641	
	MV6	,641	
	MV5	,612	
	MV7	,578	
Marka Performansı	MP3	,712	,894
	MP4	,689	
	MP2	,680	
	MP1	,604	
	MP5	,587	

Faktörleştirme sonucunda 11 ifadeden oluşan içsel markalaşma ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade olmamasına karşın, binişik iki ifadenin olduğu tespit edilmiştir. Eğitim faktörünün altında yer alması gereken EG1 ve EG2 ifadesi içsel iletişim faktörü altında yer aldığından dolayı bu iki ifade ölçekten çıkarılmıştır. İçsel markalaşma ölçeğine ait ifadelerin faktör dağılımları, ölçeği geliştiren Matanda ve Ndubisi (2010) çalışmasına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

Faktörleştirme sonucunda 13 ifadeden oluşan markayı destekleyen tutumlar ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifadelerin olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşın binişik iki ifadenin olduğu tespit edilmiştir. Marka bağlılığı faktörünün altında yer alması gereken MB1 ve MB2 markayla özdeşleşme boyutu altında yer almasından dolayı bu iki ifade ölçekten çıkartılmıştır. Markayı destekleyen tutumlar ölçeğine ait ifadelerin faktör dağılımları, ölçeği geliştiren Punjaisri vd. (2009) çalışmasına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

Faktörleştirme sonucunda 7 ifadeden oluşan marka vatandaşlığı davranışı ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında kalan ve ayrıca binişik ifadelerin olmadığı tespit edilmiştir. Marka vatandaşlığı davranışı ölçeğine ait ifadelerin faktör dağılımları, ölçeği geliştiren King ve Grace (2012) çalışmasına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

Faktörleştirme sonucunda 5 ifadeden oluşan marka performansı ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında kalan ve ayrıca binişik ifadelerin olmadığı tespit edilmiştir. Marka performansı ölçeğine ait ifadelerin faktör dağılımları, ölçeği geliştiren Punjaisri vd. (2009) çalışmasına uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir.

Faktörlere ilişkin Cronbach Alpha değerine bakıldığında tüm faktörler için ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu bulunmuştur.

3.7.4. Demografik Özelliklere Göre Faktörlerin Değerlendirilmesi

Araştırma anketinde demografik değişkenleri ölçmeye yönelik olarak 5 tane soru yer almaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi ve eğitim durumu demografik değişkenlerin faktörlere göre değerlendirilmesi t-testi ve varyans testi (ANOVA) kullanılarak gerçekleştirilecektir.

3.7.4.1. Cinsiyete Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmada bulunan 8 faktöre için cinsiyet göre t-testi uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17: Cinsiyete Göre T-Testi

Faktör		N	A.Ort.	SS	t	P
İşsel İletişim	Kadın	123	4,0260	,59559	,370	,711
	Erkek	278	3,9978	,74494		
İnsan Kaynaklarının Katılımı	Kadın	123	4,1667	,54384	-,333	,739
	Erkek	278	4,1906	,71161		
Eğitim	Kadın	123	4,0244	,73511	-,485	,628
	Erkek	278	4,0647	,78187		
Markayla Özdeşleşme	Kadın	123	4,1179	,55564	-,742	,459
	Erkek	278	4,1718	,71563		
Marka Bağlılığı	Kadın	123	3,9593	,73159	-,980	,328
	Erkek	278	4,0432	,90722		
Marka Sadakati	Kadın	123	3,8320	,67532	-1,615	,107
	Erkek	278	3,9616	,76849		
Marka Vatandaşlığı	Kadın	123	4,0511	,54877	-,689	,491
	Erkek	278	4,0997	,69163		
Marka Performansı	Kadın	123	4,2114	,50849	,392	,695
	Erkek	278	4,1856	,64630		

T-testi sonucuna göre hiçbir faktörde cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.7.4.2. Medeni Duruma Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmada bulunan 8 faktöre için medeni duruma göre t-testi uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: Medeni Duruma Göre T-Testi

Faktör		N	A.Ort.	SS	t	P
İşsel İletişim	Evli	200	4,0140	,66936	,214	,831
	Bekar	201	3,9990	,73444		
İnsan Kaynaklarının Katılımı	Evli	200	4,2100	,59491	,803	,422
	Bekar	201	4,1567	,72694		
Eğitim	Evli	200	4,0300	,71881	-,582	,561
	Bekar	201	4,0746	,81357		
Markayla Özdeşleşme	Evli	200	4,1231	,62273	-,957	,339
	Bekar	201	4,1872	,71481		
Marka Bağlılığı	Evli	200	4,0350	,83952	,408	,683
	Bekar	201	4,0000	,87607		
Marka Sadakati	Evli	200	3,9783	,70815	1,521	,129
	Bekar	201	3,8657	,77329		
Marka Vatandaşlığı	Evli	200	4,0850	,65772	,006	,995
	Bekar	201	4,0846	,64559		
Marka Performansı	Evli	200	4,1890	,55968	-,148	,882
	Bekar	201	4,1980	,65176		

T-testi sonucuna göre hiçbir faktörde medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.7.4.3. Yaşa Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmada bulunan 8 faktöre için yaşa göre One-Way ANOVA uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: Yaşa Göre One-Way ANOVA Analizi

Faktör		Kareler	Ortalama	F	P
İçsel İletişim	Gruplar Ararsı	2,176	,544	1,105	,354
	Gruplar İçi	194,887	,492		
	Toplam	197,063			
İnsan Kaynaklarının Katılımı	Gruplar Ararsı	4,392	1,098	2,528	,040
	Gruplar İçi	172,011	,434		
	Toplam	176,403			
Eğitim	Gruplar Ararsı	,407	,102	,171	,953
	Gruplar İçi	234,994	,593		
	Toplam	235,400			
Markayla Özdeşleşme	Gruplar Ararsı	3,077	,769	1,724	,144
	Gruplar İçi	176,697	,446		
	Toplam	179,774			
Marka Bağlılığı	Gruplar Ararsı	2,364	,591	,803	,524
	Gruplar İçi	291,514	,736		
	Toplam	293,878			
Marka Sadakati	Gruplar Ararsı	1,024	,256	,462	,764
	Gruplar İçi	219,639	,555		
	Toplam	220,663			
Marka Vatandaşlığı	Gruplar Ararsı	2,212	,553	1,310	,266
	Gruplar İçi	167,232	,422		
	Toplam	169,444			
Marka Performansı	Gruplar Ararsı	1,727	,432	1,174	,322
	Gruplar İçi	145,577	,368		
	Toplam	147,303			

Analiz sonucuna göre P değerleri 0,05’in altında olan bir değer olduğu görülmektedir. Yaş ile insan kaynaklarının katılımı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu farklılık Tukey tablosu incelendiğinde Y kuşağı olarak kabul ettiğimiz 25 yaş ve altı, 26-35 yaş aralıklarından kaynaklandığı görülmektedir.

3.7.4.4. Çalışma Süresine Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmada bulunan 8 faktöre için yaşa göre One-Way ANOVA uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Çalışma Süresine Göre One-Way ANOVA Analizi

Faktör		Kareler	Ortalama	F	P
İçsel İletişim	Gruplar Ararsı	,977	,244	,494	,741
	Gruplar İçi	196,086	,495		
	Toplam	197,063			
İnsan Kaynaklarının Katılımı	Gruplar Ararsı	2,047	,512	1,162	,327
	Gruplar İçi	174,356	,440		
	Toplam	176,403			
Eğitim	Gruplar Ararsı	,609	,152	,257	,905
	Gruplar İçi	234791	,593		
	Toplam	235,400			
Markayla Özdeşleşme	Gruplar Ararsı	2,222	,555	1,239	,294
	Gruplar İçi	177,552	,448		
	Toplam	179,774			
Marka Bağlılığı	Gruplar Ararsı	5,319	1,330	1,825	,123
	Gruplar İçi	288,559	,729		
	Toplam	293,878			
Marka Sadakati	Gruplar Ararsı	3,015	,754	1,372	,243
	Gruplar İçi	217,647	,550		
	Toplam	220,663			
Marka Vatandaşlığı	Gruplar Ararsı	2,279	,570	1,349	,251
	Gruplar İçi	167,165	,422		
	Toplam	169,444			
Marka Performansı	Gruplar Ararsı	2,643	,661	1,809	,126
	Gruplar İçi	144,660	,365		
	Toplam	147,303			

Analiz sonucuna göre P değerleri 0,05’in altında olan herhangi bir değer olduğu görülmemektedir. Tüm faktörler açısından çalışma süresiyle aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.7.4.5. Eğitim Durumlarına Göre Faktör Puanlarının Karşılaştırılması

Araştırmada bulunan 8 faktöre için yaşa göre One-Way ANOVA uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Eğitim Durumlarına Göre One-Way ANOVA Analizi

Faktör		Kareler	Ortalama	F	P
İçsel İletişim	Gruplar Ararsı	6,976	1,744	3,633	,006
	Gruplar İçi	190,088	,480		
	Toplam	197,063			
İnsan Kaynaklarının Katılımı	Gruplar Ararsı	3,723	,931	2,134	,076
	Gruplar İçi	172,680	,436		
	Toplam	176,403			
Eğitim	Gruplar Ararsı	6,450	1,613	2,789	,026
	Gruplar İçi	228,950	,578		
	Toplam	235,400			
Markayla Özdeşleşme	Gruplar Ararsı	6,137	1,534	3,499	,008
	Gruplar İçi	173,637	,438		
	Toplam	179,774			
Marka Bağlılığı	Gruplar Ararsı	5,563	1,391	1,910	,108
	Gruplar İçi	288,315	,728		
	Toplam	293,878			
Marka Sadakati	Gruplar Ararsı	2,913	,728	1,325	,260
	Gruplar İçi	217,749	,550		
	Toplam	220,663			
Marka Vatandaşlığı	Gruplar Ararsı	4,954	1,238	2,982	,019
	Gruplar İçi	164,490	,415		
	Toplam	169,444			
Marka Performansı	Gruplar Ararsı	3,586	,896	2,470	,044
	Gruplar İçi	143,717	,363		
	Toplam	147,303			

Analiz sonucuna göre P değerleri 0,05’in altında olan beş değer olduğu görülmektedir. Eğitim durumu ile içsel iletişim faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Tukey tablosuna göre lise-önlisans arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Eğitim durumu ile eğitim faktörü arasında istatistiksel olarak

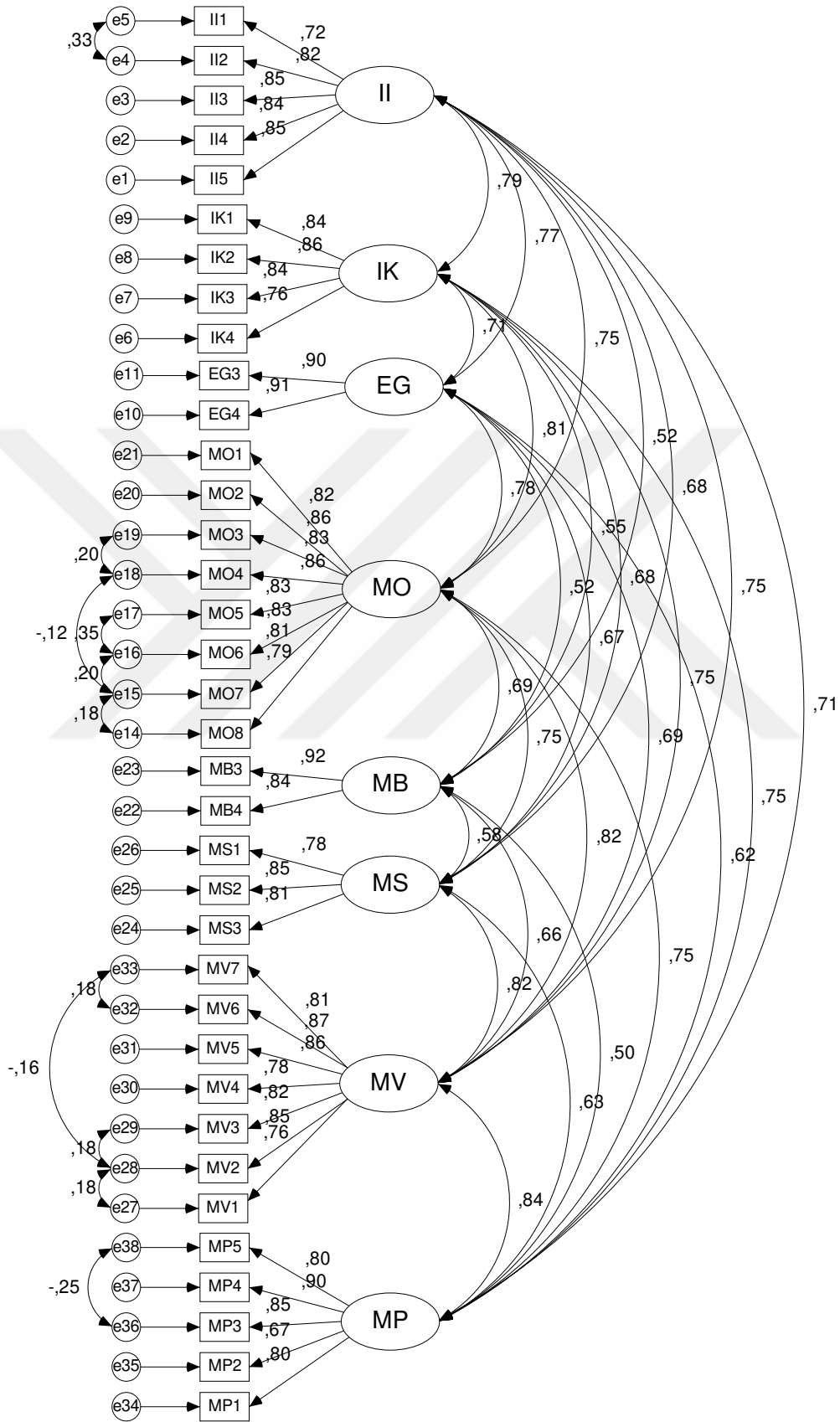
anlamli bir farklılık vardır ve bu fark Tukey tablosuna göre lise-lisans arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Eğitim durumu ile markayla özdeşleşme faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Tukey tablosuna göre lise-önlisans arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Eğitim durumu ile marka vatandaşlığı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Tukey tablosuna göre lise-önlisans ve lise lisans arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Eğitim durumu ile marka performansı faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ve bu fark Tukey tablosuna göre lise-lisans arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

3.7.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), faktör analizinin bir uzantısı olarak, değişkenler arasında daha önce saptanan ilişkilerden hareketle modelin test edilmesine dayanır (Büyüköztürk, 2004:16). Faktör analizi yapılan işlemler açısından daha çok yeni geliştirilen ölçeklerin güvenilirlik ve yapı geçerliliğini test etmeye yöneliktir. DFA ise daha çok, araştırma örnekleminin önceden keşfedilmiş olan ölçeklere benzerliğini test etmeye yöneliktir. Doğrulayıcı faktör analizi kuramsal bilgiler ışığında, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerle ve gizil değişkenlerinde kendi aralarında bir ilişki olup olmadığını kanıtlamaya çalışan bir yaklaşımdır (Meydan ve Şeşen, 2015:21).

Bu bölümde, AMOS 16 paket programı ile içsel markalaşma, marka vatandaşlığı, markayı destekleyen tutumlar ve marka performansı ölçeklerine, doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak elde edilen verilerin kuramsal modele uyum derecesi test edilmiştir. Şekil 16'da araştırma ölçeklerine ilişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı verilmektedir.

Şekil 16: Araştırma Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Faktör analizi sonucunda sekiz boyuttan oluştuğu tespit edilen araştırmada kullanılan ölçekler birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Yapılan DFA ile ölçeklerin yapısındaki gizil değişkenler ile bu gizil değişkenler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiştir. Araştırma ölçeğinin, uyum iyilik indeks değerini arttırabilmek için DFA sonuçlarında elde edilen modifikasyon indeks değerleri doğrultusunda kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu kovaryanslar, içsel iletişim alt boyutunda “II1-II2”, markayla özdeşleşme alt boyutunda “MO3-MO4”, “MO4-MO7”, “MO5-MO6”, “MO7-MO7”, “MO7-MO8”, marka vatandaşlığının alt boyutunda “MV7-MV6”, “MV7-MV2”, “MV3-MV2”, “MV2-MV1”, marka performansı alt boyutunda “MP5-MP3” hata terimleri arasında oluşturulmuştur. Uygulanan modifikasyon indeksleri sonrasında, araştırma ölçeği tekrar analiz edilmiş ve uyum iyilik değerlerinin yükseldiği gözlemlenmiştir.

Analiza ilişkin t değerleri ve p anlamlılık değerleri incelendiğinde tüm yolların anlamlı olduğu görülmekte ve doğrulayıcı faktör analizi istenen değerleri yansıtmaktadır.

Araştırma ölçeğine ait DFA sonuçlarından, gözlenen değişkenlere ilişkin faktör yüklerini, standart hata oranları ve t değerleri Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Değerler

Boyut	Gözlenen Değişken	Faktör Yüğü	t Değeri	Hata Varyansı
İçsel İletişim	II1	0,719	16,349	0,050
	II2	0,817	19,844	0,050
	II3	0,851	21,195	0,049
	II4	0,840	20,764	0,050
	II5*	0,845	-	-
İnsan Kaynaklarının Katılımı	IK1	0,836	17,349	0,061
	IK2	0,861	17,950	0,061
	IK3	0,844	17,558	0,059
	IK4*	0,755	-	-
Eğitim	EG3	0,902	24,382	0,041
	EG4*	0,908	-	-
Markayla Özdeşleşme	MO1	0,822	18,680	0,057
	MO2	0,856	19,725	0,052
	MO3	0,829	18,826	0,052
	MO4	0,857	19,709	0,053
	MO5	0,831	18,944	0,056
	MO6	0,832	18,954	0,055
	MO7	0,814	20,335	0,051
	MO8*	0,792	-	-
Marka Bağlılığı	MB3	0,923	18,498	0,058
	MB4*	0,841	-	-
Marka Sadakati	MS1	0,781	16,950	0,058
	MS2	0,853	18,845	0,058
	MS3*	0,814	-	-
Marka Vatandaşlığı	MV1*	0,760	-	-
	MV2	0,850	20,096	0,051
	MV3	0,821	17,509	0,059
	MV4	0,785	16,609	0,063
	MV5	0,855	18,403	0,059
	MV6	0,868	18,714	0,059
	MV7	0,807	17,069	0,059
Marka Performansı	MP1*	0,799	-	-
	MP2	0,669	14,342	0,062
	MP3	0,847	19,296	0,054
	MP4	0,895	21,100	0,053
	MP5	0,803	17,896	0,060

*Regresyon katsayısı 1'e eşitlenmiştir

Faktör yük dağılımları incelendiğinde; içsel markalaşma ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan içsel iletişimin gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,851-0,719, insan kaynaklarının gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,861-0,755 ve eğitimin gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,908-0,902 arasında değişmektedir. Marka tutumları ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan markayla özdeşleşmenin gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,857-0,792, marka bağlılığının gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,923-0,841, marka sadatakinin gözlenen değişkenleri için faktör yükleri 0,853-0,781 arasında değişmektedir. Marka vatandaşlığı ölçeğini oluşturan gözlenen değişkenler için faktör yükleri 0,868-0,760 arasında değişmektedir. Marka performansı ölçeğini oluşturan gözlenen değişkenler için faktör yükleri 0,895-0,669 arasında değişmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde t değeri $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde 1,96'yı aşarsa ya da $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde 2,56'yı aşarsa anlamlıdır. Analiz sonucunda anlamlılık değerlerini yansıtan p değerlerinin $p < 0,01$ olduğu ve tüm t değerlerinin 2,56'yı aştığı görülmektedir. Elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, araştırma ölçeğine ilişkin modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edildikten sonra modelin uyum iyilik indeks değerleri incelenmiştir. Modelin uyum indeksini ölçmeye yönelik birçok değer olmasına karşın bu değerlerin hepsinin kullanılması zorunlu değildir (Meydan ve Şeşen, 2015:72). Araştırmalarda analiz sonuçlarını değerlendirmek amacıyla ortak olarak kullanılan, genel model uyum indeksi (χ^2/df), mutlak uyum indeksi (GFI ve AGFI), karşılaştırmalı uyum indeksleri (CFI, NFI, TLI, IFI ve RMSEA) ve artık temelli uyum indeksi (RMR) değerleri bu modelin analizi için temel alınmıştır.

Araştırma ölçeğine ilişkin DFA uyum indeks değerleri Tablo 23'de verilmektedir.

Tablo 23: Araştırma Ölçeği DFA Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Ölçeğe Ait Değer	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
(X ² /sd)	$0 \leq X^2/sd \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	1,687	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi				
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,929	İyi Uyum
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,965	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,970	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,969	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,41	Mükemmel Uyum
Mutlak Uyum İndeksi				
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,886	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,864	İyi Uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,020	Mükemmel Uyum

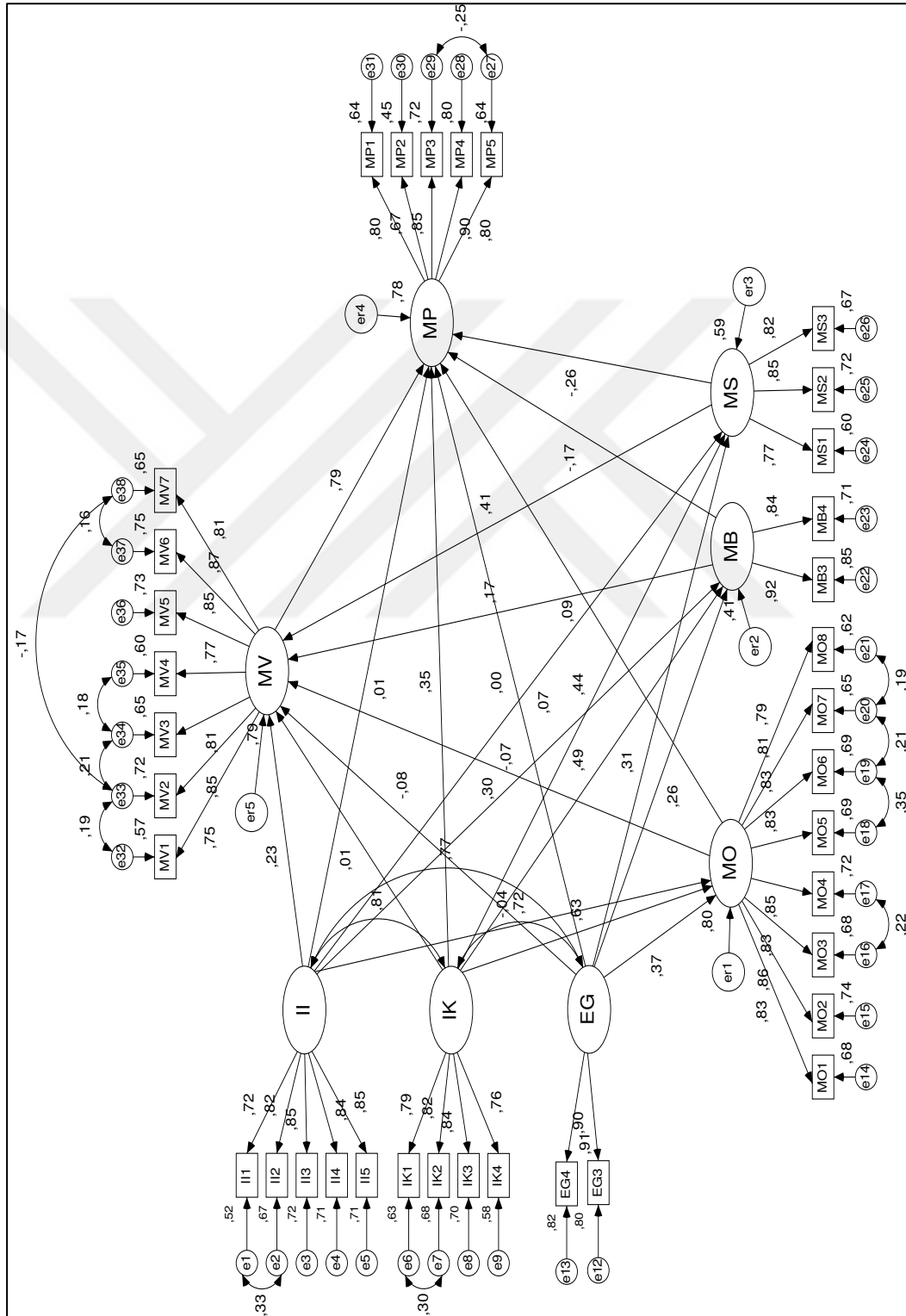
Analize ilişkin uyum indeks değerleri incelendiğinde GFI değeri hariç elde edilen tüm değerlerin Mükemmel/iyi uyum aralığında olduğu görülmektedir. GFI değeri iyi uyum değer aralığının altında yer almasına karşın, diğer uyum değerleri oldukça iyi bir uyuma sahiptir. Shevlin ve Miles (1998) GFI değerinin örneklem büyüklüğüne ve faktör yüklerine karşı hassasiyet gösterdiğini, bu iki unsurun düşük olması durumunda GFI değerinin düşük çıkması söz konusu olabileceğini belirterek 0,90 alt sınırının tüm çalışmalar için geçerli olmadığını belirtmiştir. Bu doğrultuda, GFI hariç tüm iyilik uyum değerlerinin yeterlilik göstermesinde dolaylı modelin yeterli uyum gösterdiği kabul edilmiştir.

3.7.6. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada, çalışanların içsel markalaşması, markayı destekleyen tutumları, marka vatandaşlığı ve marka performansı arasındaki önceki kavramsal ve teorik ilişkilerin test edilmesi ve değişkenlerin bir birlerine olan etkilerinin ortaya konması amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Teoriye dayandırılarak, değişkenler arasında oluşturulan nedensellik ilişkileri ve hipotezleri yol diyagramları aracılığı ile yapısal

denklemlerine (YEM) dönüştürülmüştür. Bu doğrultuda yol analizi uygulanmış ve elde edilen diyagram Şekil 17’de gösterilmiştir.

Şekil 17: Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli



Yapılan yol analizi sonucunda, araştırma modelinin genel olarak iyi uyum indeks değerlerine sahip olmasına rağmen, modeldeki yolların anlamlılık değerleri (p) ve regresyon ağırlıkları incelendiğinde anlamsız yolların olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamsız yolların modelden çıkarılması, araştırma modelini kabul edilebilir bir seviyeye getirecektir.

Tablo 24’de araştırma modeline ilişkin, standardize edilmiş regresyon ağırlıkları, standart hata, t değerleri ve anlamlılık değerleri (p) sonuçları verilmiştir.

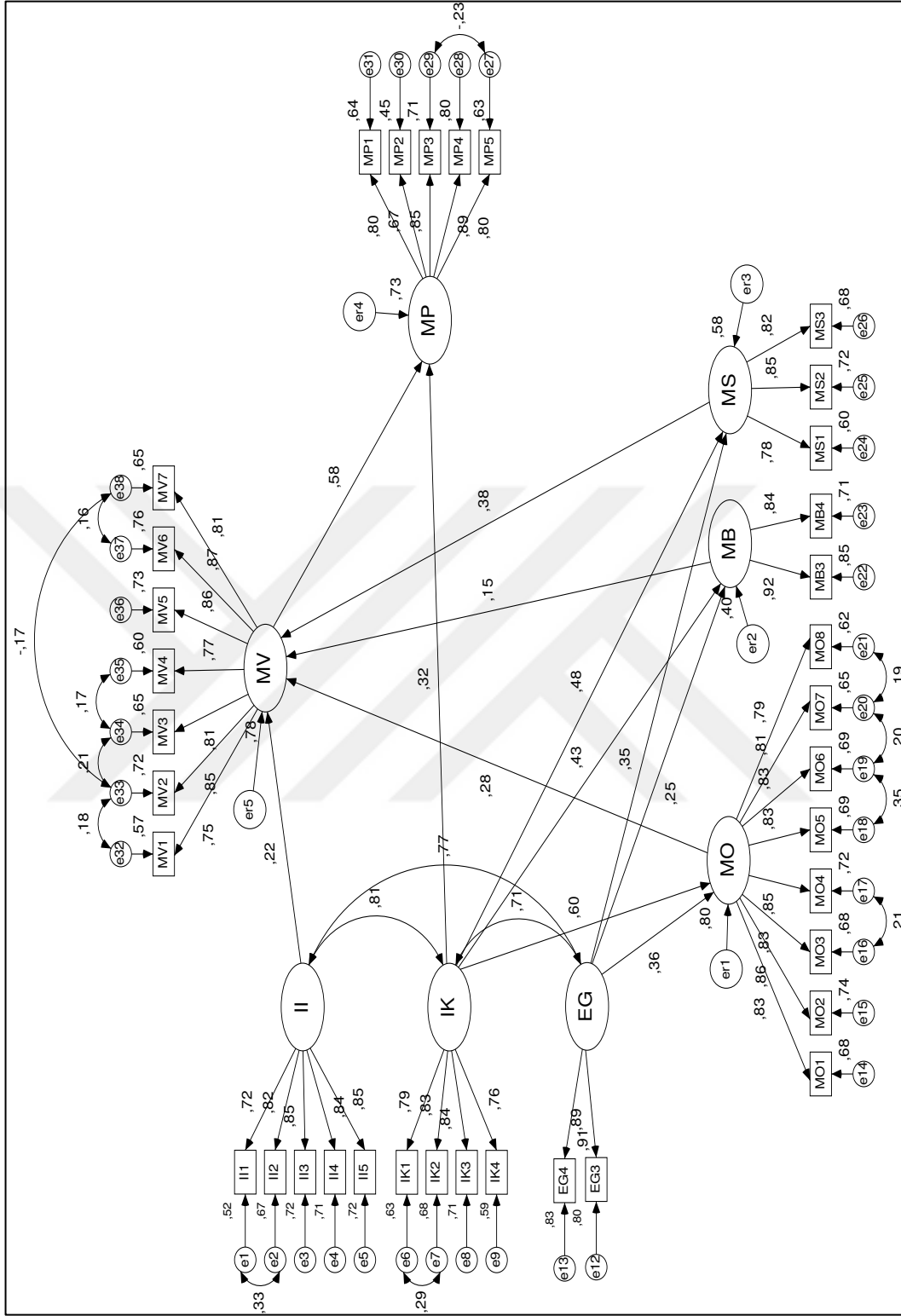
Tablo 24: Araştırma Modeli Analiz Sonucu

Yapısal İlişkiler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri	p
MB < --- II	-0,076	0,118	-0,644	0,519
MB < --- IK	-0,622	0,127	4,910	***
MB < --- EG	0,274	0,090	3,037	0,002
MS < --- II	0,073	0,092	0,788	0,431
MS < --- IK	0,494	0,098	5,039	***
MS < --- EG	0,292	0,071	4,116	***
MO < --- II	-0,038	0,065	-0,575	0,565
MO < --- IK	0,645	0,077	8,404	***
MO < --- EG	0,319	0,051	6,312	***
MV < --- II	0,202	0,061	3,287	0,001
MV < --- IK	0,013	0,099	0,130	0,897
MV < --- EG	-0,067	0,057	-1,187	0,235
MV < --- MS	0,354	0,052	6,809	***
MV < --- MO	0,280	0,081	3,480	***
MV < --- MB	0,128	0,032	3,955	***
MP < --- MV	0,760	0,096	7,928	***
MP < --- MO	0,084	0,088	0,958	0,338
MP < --- MB	-0,124	0,036	-3,429	***
MP < --- MS	-0,216	0,064	-3,383	***
MP < --- II	0,009	0,067	0,138	0,890
MP < --- EG	-0,003	0,060	-0,051	0,959
MP < --- IK	0,329	0,106	3,107	0,002

Anlamlılık değerleri (p) ve regresyon ağırlıklarına göre; anlamsız bir ilişkinin (yolun) modelden çıkarılması, başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyinde değişmeye yol açabilir. Bu yüzden, analiz sonucunda anlamlı bulunmayan yolların tümünün bir kerede modelden çıkarılması yerine, modelden teker teker çıkarılmış ve her bir işlem sonrası tekrar analiz yapılarak model uyum değerleri ve tahminleri gözlemlenmiştir. Böylece modelin daha yanıl ve anlaşılır bir şekle gelmesi sağlanmıştır.

Gizil değişkenler '1' e sabitlendiğinden dolayı gözlenen değişkenlerin, standardize edilmiş değerleri '1'in üzerinde olmaması gerekmektedir (Şimşek 2007:21). Ayrıca yapısal ilişkilere ait (p) anlamlılık değeri 0,05'den küçük olması gerekmektedir. Ayrıca, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde 1,96'yı aşmayan ya da $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde 2,56'yı aşmayan t değerine sahip yollarında modelden çıkarılması gerekmektedir.

Bu doğrultuda Tablo 24'de yer alan değerler incelenerek bu kriterlere uymayan yapısal ilişkiler teker teker modelden çıkarılarak her seferinde model tekrar analiz edilmiştir. Modelden MB < II, MS < II, MO < II, MP < II, MV < IK, MV < EG, MP < EG, MP < MO, MP < MB ve MP < MS yapısal ilişkilerin çıkarılmasıyla, yeni model oluşturularak Şekil 18'de verilmiştir.



Şekil 18: Düzeltilmiş Araştırma Yapısal Eşitlik Modeli

Düzeltilmiş araştırma modelinin yol analizi sonuçlarına göre, modelin uyum iyilik değerleri Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25: Düzeltilmiş Araştırma Modeli Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Ölçeğe Ait Değer	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
(X ² /sd)	$0 \leq X^2/sd \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	1,797	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi				
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,922	İyi Uyum
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,960	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,964	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,964	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,045	Mükemmel Uyum
Mutlak Uyum İndeksi				
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,874	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,852	İyi Uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,025	Mükemmel Uyum

Düzeltilmiş araştırma modeline ait olan uyum iyilik indeks değerleri genel itibariyle iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Genel model uyum değeri olan X²/sd: 1,797 olduğu, karşılaştırmalı uyum indeks değerleri olan NFI: 0,922, TLI: 0,960, IFI: 0,964, CFI: 0,964 ve RMSEA: 0,045 olduğu, mutlak uyum indeks değerleri olan GFI:0,874 ve AGFI: 0,852 olduğu ve son olarak artık temelli uyum indeks değerinin RMR: 0,025 olduğu Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 26’da düzeltilmiş araştırma modeline ilişkin, yapısal ilişkileri ait standardize edilmiş regresyon ağırlıkları, standart hata, t değerleri ve anlamlılık değerleri (p) sonuçları verilmiştir. Düzeltilmiş modelin yapısal ilişkilere ait anlamlılık değerleri (p) ve regresyon ağırlıkları incelendiğinde kalan tüm yolların anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 26: Düzeltilmiş Araştırma Modeli Yol Analiz Sonucu

Yapısal İlişkiler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t-değeri	p
MB < --- IK	0,428	0,099	5,537	***
MB < --- EG	0,247	0,079	3,332	***
MS < --- IK	0,476	0,079	6,758	***
MS < --- EG	0,348	0,063	5,164	***
MO < --- IK	0,600	0,061	10,090	***
MO < --- EG	0,360	0,044	6,978	***
MV < --- II	0,216	0,047	3,941	***
MV < --- MS	0,379	0,046	7,182	***
MV < --- MO	0,284	0,055	4,882	***
MV < --- MB	0,153	0,030	3,873	***
MP < --- MV	0,577	0,065	8,422	***
MP < --- IK	0,322	0,059	5,060	***
Yapısal Eşitlikler				R²
1- MB= 0,428(IK)+0,247(EG)				0,395
2- MS= 0,476(IK)+0,348(EG)				0,584
3- MO= 0,600(IK)+0,360(EG)				0,799
4- MV= 0,216(II)+0,379(MS)+0,284(MO)+0,153(MB)				0,780
5- MP= 0,577(MV)+0,322(IK)				0,728

*** p<0,01

Yol analizi sonucunda elde edilen, birinci yapısal ilişki incelendiğinde; marka bağlılığının (MB), insan kaynaklarının katılımı (IK) (0,428) ve eğitim (EG) (0,247) değişkenlerine aynı yönlü olumlu bir etki oluşturduğu ve regresyon katsayısının (R^2) 0,395 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişken olan insan kaynaklarının katılımı ve eğitim değişkeninin, bağımlı gizil değişken olan marka bağlılığının %39,5'ini, $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde, açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %59,5'dir.

İkinci yapısal ilişki incelendiğinde; marka sadakatinin (MS), insan kaynaklarının katılımı (IK) (0,476) ve eğitim (EG) (0,348) değişkenlerine aynı yönlü olumlu bir etki oluşturduğu ve regresyon katsayısının (R^2) 0,584 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişken olan insan kaynaklarının katılımı ve eğitim değişkeninin, bağımlı gizil değişken

olan marka sadakatinin %58,4'ünü, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde, açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %41,6'dır.

Üçüncü yapısal ilişki incelendiğinde; markayla özdeşleşmenin (MO), insan kaynaklarının katılımı (IK) (0,600) ve eğitim (EG) (0,360) değişkenine aynı yönlü olumlu bir etki oluşturduğu ve regresyon katsayısının (R^2) 0,799 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişken olan insan kaynaklarının katılımı ve eğitim değişkeninin, bağımlı gizil değişken olan marka bağlılığının %79,9'unu, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde, açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %20,1'dir.

Dördüncü yapısal ilişki incelendiğinde; marka vatandaşlığının (MV), içsel iletişim (II) (0,2016), marka sadakati (MS) (0,379), markayla özdeşleşme (MO) (0,284) ve marka bağlılığı (MB) (0,153) değişkenlerine aynı yönlü olumlu bir etki oluşturduğu ve regresyon katsayısının (R^2) 0,780 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişken olan içsel iletişim, marka sadakati, markayla özdeşleşme ve marka bağlılığının, bağımlı gizil değişken olan marka vatandaşlığının %78'ini, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde, açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %22'dir.

Beşinci ve son yapısal ilişki incelendiğinde; marka performansının (MP), marka vatandaşlığı (MV) (0,577) ve insan kaynaklarının katılımı (IK) (0,322) değişkenlerine aynı yönlü olumlu bir etki oluşturduğu ve regresyon katsayısının (R^2) 0,728 olduğu görülmektedir. Bağımsız gizil değişken olan içsel iletişim, marka sadakati, markayla özdeşleşme ve marka bağlılığının, bağımlı gizil değişken olan marka vatandaşlığının %72,8'ini, $p < 0,01$ anlamlılık düzeyinde, açıkladığı belirlenmiştir. Bağımsız gizil değişkenlerin açıklayamadığı oran ($1-R^2$) %27,2'dir.

Yapısal eşitlik modellemesinde, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri, doğrudan ve dolaylı olarak iki şekilde oluşabilir. Dolaylı ve doğrudan etkilerin birleşimi toplam etkiyi oluşturmaktadır. Bağımsız gizil değişkenlerin bağımlı gizil değişkenler üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerini yansıtan değerler Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 27: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Doğrudan Etkileri

	EG	IK	II	MS	MB	MO	MV	MP
MS	0,348	0,476	-	-	-	-	-	-
MB	0,247	0,428	-	-	-	-	-	-
MO	0,360	0,600	-	-	-	-	-	-
MV	-	-	0,216	0,379	0,153	0,284	-	-
MP	-	0,322	-	-	-	-	0,577	-

Doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; EG'nin MS'ye (0,348), MB'ye (0,247) ve MO'ya (0,360) doğrudan etkisi vardır. IK'nin MS'ye (0,476), MB'ye (0,428), MO'ya (0,600) ve MP'ye (0,322) doğrudan etkisi vardır. II'nin MV'ye (0,216) doğrudan etkisi vardır. MS'nin MV'ye (0,379) doğrudan etkisi vardır. MB'nin MV'ye (0,153) doğrudan etkisi vardır. MO'nun MV'ye (0,284) doğrudan etkisi vardır. MV'nin MP'ye (0,577) doğrudan etkisi vardır.

Tablo 28: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Dolaylı Etkileri

	EG	IK	II	MS	MB	MO	MV	MP
MS	-	-	-	-	-	-	-	-
MB	-	-	-	-	-	-	-	-
MO	-	-	-	-	-	-	-	-
MV	0,272	0,416	-	-	-	-	-	-
MP	0,157	0,240	0,124	0,218	0,088	0,164	-	-

Dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; EG'nin MV'ye (0,272) ve MP'ye (0,157) dolaylı etkisi vardır. IK'nin MV'ye (0,416) ve MP'ye (0,240) dolaylı etkisi vardır. II'nin MP'ye (0,124) dolaylı etkisi vardır. MS'nin MP'ye (0,218) dolaylı etkisi vardır. MB'nin MP'ye (0,088) dolaylı etkisi vardır. MO'nun MP'ye (0,164) dolaylı etkisi vardır.

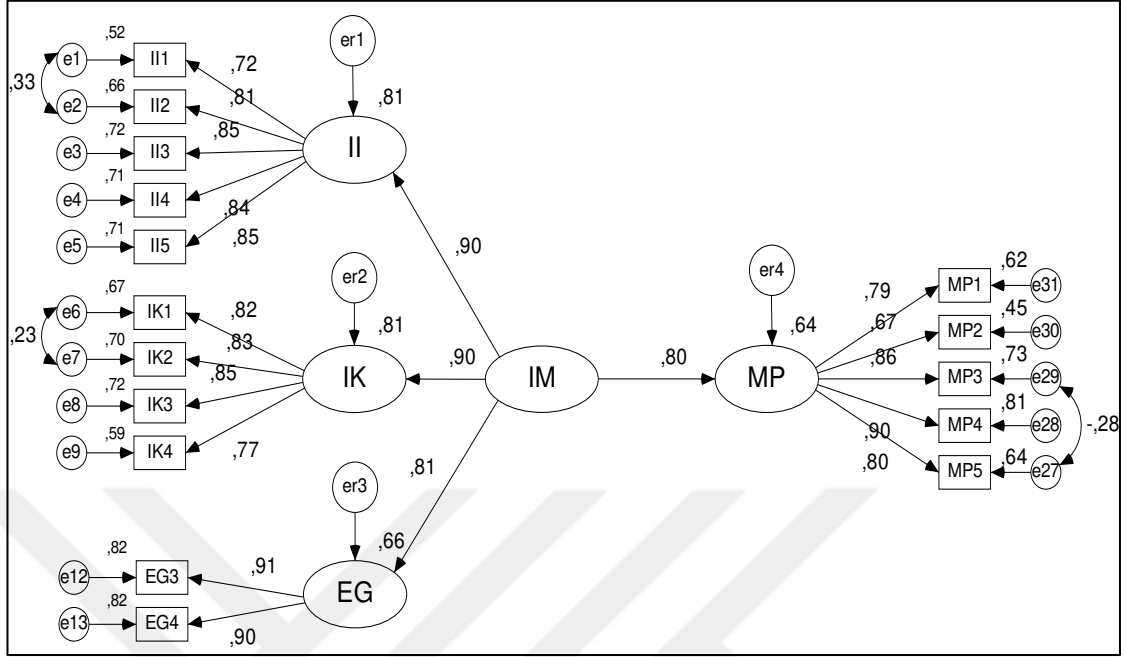
Tablo 29: Bağımsız Gizil Değişkenlerin Bağımlı Gizil Değişkenler Üzerindeki Toplam Etkileri

	EG	IK	II	MS	MB	MO	MV	MP
MS	0,348	0,476	-	-	-	-	-	-
MB	0,247	0,428	-	-	-	-	-	-
MO	0,360	0,600	-	-	-	-	-	-
MV	0,272	0,416	0,216	0,379	0,153	0,284	-	-
MP	0,157	0,562	0,124	0,218	0,088	0,164	0,577	-

Toplam etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; EG'nin MS'ye (0,348), MB'ye (0,247), MO'ya (0,360), MV'ye (0,272) ve MP'ye (0,157) toplam etkisi vardır. IK'nin MS'ye (0,476), MB'ye (0,428), MO'ya (0,600), MV'ye (0,416) ve MP'ye (0,562) toplam etkisi vardır. II'nin MV'ye (0,216) ve MP'ye (0,124) toplam etkisi vardır. MS'nin MV'ye (0,379) ve MP'ye (0,218) toplam etkisi vardır. MB'nin MV'ye (0,153) ve MP'ye (0,088) toplam etkisi vardır. MO'nun MV'ye (0,284) ve MP'ye (0,164) toplam etkisi vardır. MV'nin MP'ye (0,577) toplam etkisi vardır.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda değişkenler arasındaki aracılık etkisini ölçmek üzere yeni modeller oluşturulmuştur. Bu modeller içsel markalaşma ile marka performansı arasında marka vatandaşlığının ve markayı destekleyen tutumların aracılık etkilerini yansıtacaktır. Aracılık etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan 1. Model Şekil 19'da gösterilmiştir.

Şekil 19: 1. Modele İlişkin Diyagram



Şekil 19’da içsel markalaşmanın marka performansına olan etkisi verilmektedir. Ayrıca 1. modele ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30: 1. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Ölçeğe Ait Değer	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
(X ² /sd)	0 ≤ X ² /sd ≤ 3	3 ≤ X ² /sd ≤ 5	1,817	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi				
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1,00	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95	0,964	Mükemmel Uyum
TLI	0,95 ≤ TLI ≤ 1,00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,980	Mükemmel Uyum
IFI	0,95 ≤ IFI ≤ 1,00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	0,984	Mükemmel Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI ≤ 1,00	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,984	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,00 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,10	0,045	Mükemmel Uyum
Mutlak Uyum İndeksi				
GFI	0,95 ≤ GFI ≤ 1,00	0,90 ≤ GFI ≤ 0,95	0,948	İyi Uyum
AGFI	0,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	0,85 ≤ AGFI ≤ 0,90	0,927	Mükemmel Uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	0,00 ≤ RMR ≤ 0,05	0,06 ≤ RMR ≤ 0,08	0,019	Mükemmel Uyum

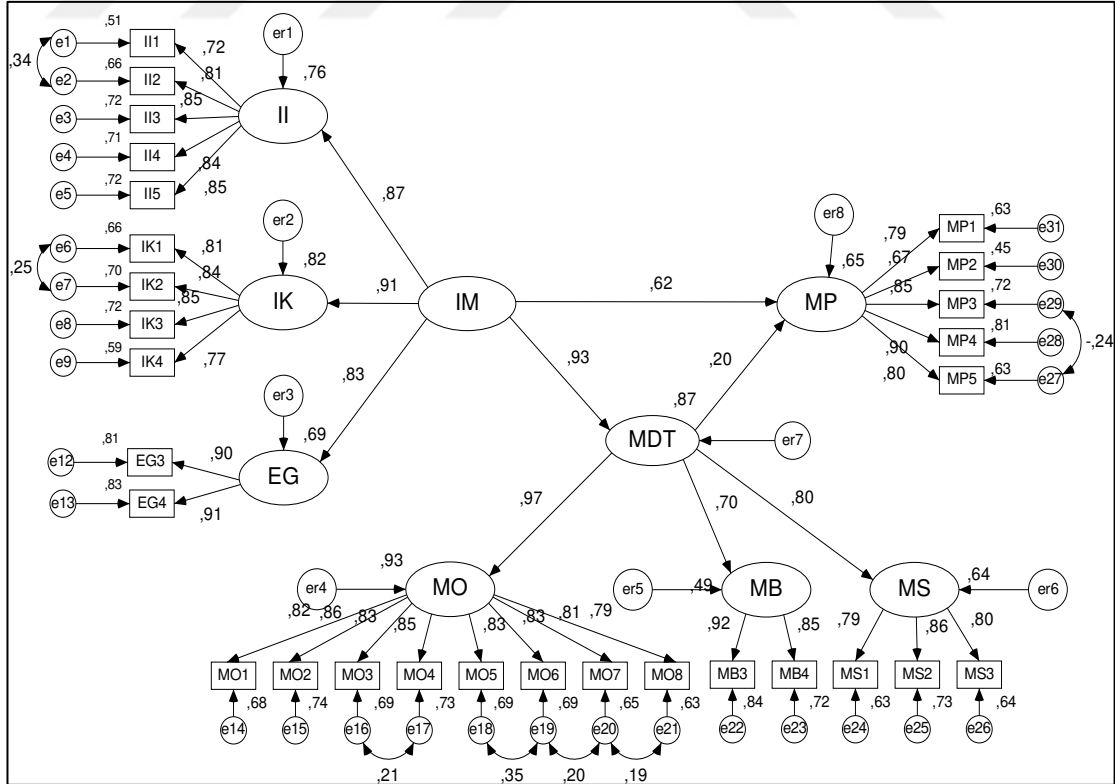
1. modele ilişkin uyum iyilik değerlerine bakıldığında genel itibariyle model iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. 1. modele ilişkin yol katsayıları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: 1. Modelin Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
İşsel Markalaşma $\rightarrow$ Marka Performansı	0,800	0,054	***

1. modele ilişkin yol katsayısına bakıldığında işsel markalaşma, anlamlı olarak marka performansını etkilemekte (standardize edilmiş $\beta = 0,800$; $p < 0,01$). İşsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye çalışanların markayı destekleyen tutumlarının aracılık etkisini ölçmeye yönelik olarak 2. Model oluşturulmuştur. 2. modele ilişkin oluşturulan diyagram Şekil 20’de verilmektedir.

Şekil 20: 2. Modele İlişkin Diyagram



2. modele ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: 2. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Ölçeğe Ait Değer	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
(X ² /sd)	$0 \leq X^2/sd \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	1,820	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi				
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,934	İyi Uyum
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1,00$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$	0,965	Mükemmel Uyum
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1,00$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$	0,969	Mükemmel Uyum
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,969	Mükemmel Uyum
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,045	Mükemmel Uyum
Mutlak Uyum İndeksi				
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,897	Kabul Edilebilir
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	0,879	İyi Uyum
Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,023	Mükemmel Uyum

2. modele ilişkin uyum iyilik değerlerine bakıldığında genel itibariyle model iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 33’de 2. modele ilişkin yol katsayıları verilmektedir.

Tablo 33: 2. Modelin Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
İçsel Markalaşma → Marka Performansı	0,619	0,166	***
İçsel Markalaşma → Markayı Destekleyen Tutumlar	0,932	0,066	***
Markayı Destekleyen Tutumlar → Marka Performansı	0,199	0,182	0,003

Elde edilen bulgulara göre, içsel markalaşma, anlamlı olarak markayı destekleyen tutumları etkilemekte (standardize edilmiş $\beta = 0,932$; $p < 0,01$) ve markayı destekleyen tutumlar da anlamlı olarak marka performansını etkilemektedir (standardize edilmiş $\beta = 0,199$; $p < 0,01$) anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Markayı destekleyen tutumlar modele ilave edilmesiyle, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisi (standardize edilmiş $\beta = 0,619$; $p < 0,01$) düşmüştür. Buna göre markayı destekleyen tutumların, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü vardır. Bundan sonraki işlem, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığının test edilmesidir. Aracılık etkilerinin anlamlılığının test edilmesine yönelik çok farklı test etme yöntemleri mevcuttur. Araştırmacılar tarafından çok sık kullanılan ve güvenilir sonuçlar ürettiği doğrulanan Sobel testi bu amaçla kullanılmak üzere seçilmiştir (Şimşek, 2007:25). Sobel testinin kullanımı için online kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır. 2. modelin analiz sonrasında elde edilen bazı veriler MedGraph-I programına girilerek aracılık etkisinin anlamlılığı ölçülmüş ve sonuçlar Tablo 34’de verilmiştir.

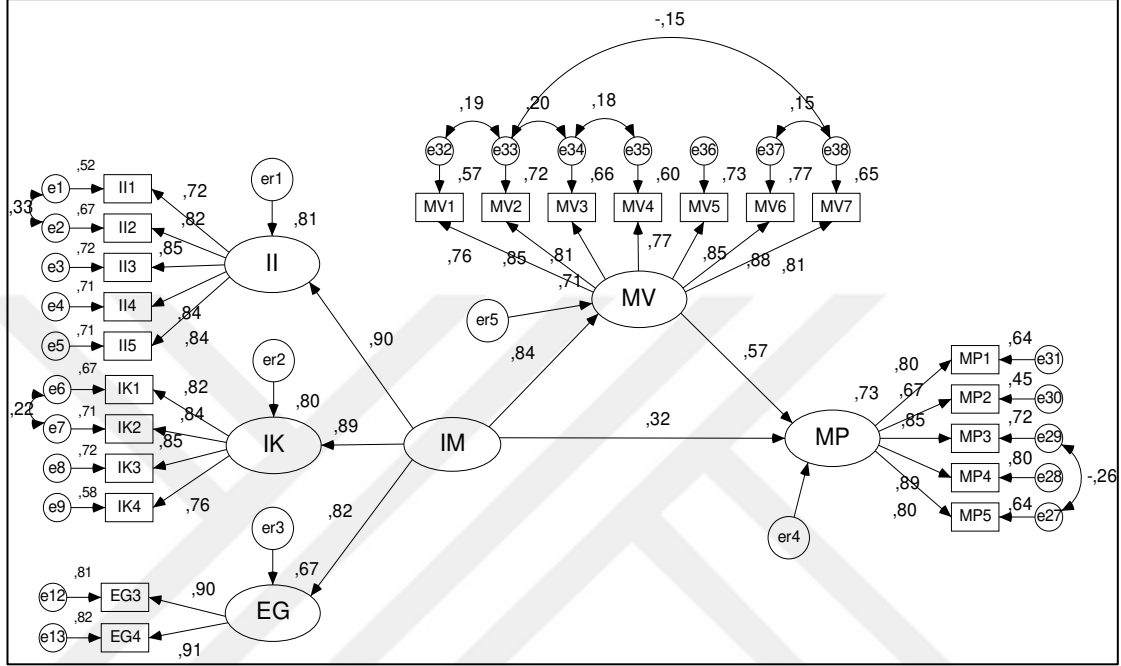
Tablo 34: İçsel Markalaşmanın Marka Performansını Yordamasında Markayı Destekleyen Tutumların Aracılık Etkisinin Anlamlılığına İlişkin Sobel Test Analizi

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z Değeri	3,2746
Anlamlılık	0,001
Direk Etki	0,619
Dolaylı Etki	0,181
Toplam Etki	0,800

Sobel testi sonucuna göre markayı destekleyen tutumların aracılık etkisi, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık ilişkisini ortaya koyması için yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki toplam etkisi $\beta = 0,800$ olmaktadır. Markayı destekleyen tutumların etkileşimi kontrol edildiğinde içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki direk etkisi $\beta = 0,619$ olmakta ve aradaki fark $\beta = 0,181$ markayı destekleyen tutumların dolaylı etkisinden kaynaklanmaktadır.

İçsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye marka vatandaşlığının aracılık etkisini ölçmeye yönelik 3. model oluşturulmuştur. 3. modele ilişkin oluşturulan diyagram Şekil 21’de verilmektedir.

Şekil 21: 3. Modele İlişkin Diyagram



3. modele ilişkin uyum iyilik değerleri Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35: 3. Modele İlişkin Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Ölçeğe Ait Değer	Uyum Durumu
Genel Model Uyumu				
(X ² /sd)	0 ≤ X ² /sd ≤ 3	3 ≤ X ² /sd ≤ 5	1,656	Mükemmel Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi				
NFI	0,95 ≤ NFI ≤ 1,00	0,90 ≤ NFI ≤ 0,95	0,954	Mükemmel Uyum
TLI	0,95 ≤ TLI ≤ 1,00	0,90 ≤ TLI ≤ 0,95	0,978	Mükemmel Uyum
IFI	0,95 ≤ IFI ≤ 1,00	0,90 ≤ IFI ≤ 0,95	0,981	Mükemmel Uyum
CFI	0,95 ≤ CFI ≤ 1,00	0,90 ≤ CFI ≤ 0,95	0,981	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,00 ≤ RMSEA ≤ 0,05	0,05 ≤ RMSEA ≤ 0,10	0,040	Mükemmel Uyum
Mutlak Uyum İndeksi				
GFI	0,95 ≤ GFI ≤ 1,00	0,90 ≤ GFI ≤ 0,95	0,928	İyi Uyum
AGFI	0,90 ≤ AGFI ≤ 1,00	0,85 ≤ AGFI ≤ 0,90	0,909	Mükemmel Uyum

Artık Temelli Uyum İndeksi				
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,018	Mükemmel Uyum

3. modele ilişkin uyum iyilik değerlerine bakıldığında genel itibariyle model iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Tablo 36’da 3. modele ilişkin yol katsayıları verilmektedir.

Tablo 36: 3. Modelin Yol Katsayıları

Yol	Standardize β	Standart Hata	p
İçsel Markalaşma → Marka Performansı	0,322	0,074	***
İçsel Markalaşma → Marka Vatandaşlığı	0,843	0,064	***
Marka Vatandaşlığı → Marka Performansı	0,568	0,076	***

Elde edilen bulgulara göre, içsel markalaşma, anlamlı olarak marka vatandaşlığını etkilemekte (standardize edilmiş $\beta = 0,843$; $p < 0,01$) ve marka vatandaşlığı da anlamlı olarak marka performansını etkilemektedir (standardize edilmiş $\beta = 0,568$; $p < 0,01$) anlamlı bir etki oluşturmaktadır. Marka vatandaşlığı modele ilave edilmesiyle, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisi (standardize edilmiş $\beta = 0,322$; $p < 0,01$) düşmüştür. Buna göre marka vatandaşlığının, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolü vardır. Bundan sonraki işlem, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki etkisinde yaşanan değişimin anlamlı olup olmadığının test edilmesidir. Aracılık etkilerinin anlamlılığının test edilmesine yönelik daha önceden belirtildiği üzere Sobel testi kullanılacaktır. Sobel testinin kullanımı için online kullanıma açık MedGraph-I programı kullanılmıştır. 3. modelin analiz sonrasında elde edilen bazı veriler MedGraph-I programına girilerek aracılık etkisinin anlamlılığı ölçülmüş ve sonuçlar Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37: İçsel Markalaşmanın Marka Performansını Yordamasında Marka Vatandaşlığının Aracılık Etkisinin Anlamlılığına İlişkin Sobel Test Analizi

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z Değeri	6,5002
Anlamlılık	0,000
Direk Etki	0,322
Dolaylı Etki	0,478
Toplam Etki	0,800

Sobel testi sonucuna göre marka vatandaşlığının aracılık etkisi, $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracılık ilişkisini ortaya koyması için yapılan analiz sonuçlarına bakıldığında, içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki toplam etkisi $\beta = 0,800$ olmaktadır. Marka vatandaşlığının etkileşimi kontrol edildiğinde içsel markalaşmanın marka performansı üzerindeki direk etkisi $\beta = 0,322$ olmakta ve aradaki fark $\beta = 0,478$ marka vatandaşlığının dolaylı etkisinden kaynaklanmaktadır.

Modele ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre hipotezlerin istatistiksel sonuçları aşağıda verilmiştir:

H₁: İçsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Sonuç
H _{1a} : İçsel iletişimin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{1b} : İnsan kaynakları katılımının marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{1c} : Eğitim faaliyetlerinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H₂: İçsel markalaşmanın çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Sonuç
H _{2a} : İçsel iletişimin çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{2b} : İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{2c} : Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı

H₃: İçsel markalaşmanın çalışanların markayı destekleyen tutumlarına pozitif yönde etkisi vardır.	Sonuç
H _{3a} : İçsel iletişimin çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{3b} : İnsan kaynakları katılımının çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{3c} : Eğitim faaliyetlerinin çalışanların markayla özdeşleşmesine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{3d} : İçsel iletişimin çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{3e} : İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{3f} : Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka bağlılığına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{3g} : İçsel iletişimin çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{3h} : İnsan kaynakları katılımının çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{3i} : Eğitim faaliyetlerinin çalışanların marka sadakatine pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H₄: Çalışanların markayı destekleyen tutumlarının marka vatandaşlığı davranışlarına pozitif yönde etkisi vardır.	Sonuç
H _{4a} : Çalışanların markayla özdeşleşmesinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{4b} : Çalışanların markaya bağlılığının marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H _{4c} : Çalışanların marka sadakatinin marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı
H ₅ : Marka vatandaşlığı davranışının çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulandı

H₆: Çalışanların markayı destekleyen tutumları çalışanların marka performansını pozitif yönde etkiler.	Sonuç
H _{6a} : Çalışanların markayla özdeşleşmesinin marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{6b} : Çalışanların markaya bağlılığının marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H _{6c} : Çalışanların marka sadakatinin marka performansına pozitif yönde etkisi vardır.	Doğrulanmadı
H₇: İçsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye çalışanların markayı destekleyen tutumları aracılık etmektedir.	Doğrulandı
H₈: İçsel markalaşma ve çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye marka vatandaşlığı aracılık etmektedir.	Doğrulandı

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle sosyo-ekonomik yapıda ve teknolojik alanda meydana gelen köklü değişiklikler insanların tüketim alışkanlıklarının da değişmesine sebep olmuştur. Daha zor beğenen ama ne istediğini bilmeyen, eğitilmiş, talepkar ve özellikle bireysel farklılıklarını ön plana çıkarmak isteyen bir tüketici gurubunu ortaya çıkarmıştır. Bu değişim, ürün kültüründen marka ve imaj kültürüne, fonksiyonel tüketimden sembolik tüketime, üretim kültüründen tüketim kültürüne doğru değişimlerin yaşandığı bir süreç olmuştur. İnsanların maddi tatmin sağlayan ürünlerin ya da hizmetlerin yerine, psikolojik tatmin sağlayan ürün ya da hizmet grubuna yönelmesi sonucu, markanın taşıdığı anlam daha fazla önem kazanmıştır. Ayrıca işletmeler sadık müşteri kitleleri oluşturabilmek için, anlamların, statülerin, imajların ve gösterişin metalar üzerine yüklenmiş olduğu bir yaşam biçimi sunmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle, tüketiciler ihtiyaçlarını karşılayacak ürünlerden daha öte, kendi kişiliğini yansıtan, kendini ifade eden, sosyal sınıfını ortaya koyan, arzu ve isteklerini tatmin edecek olan markalara yönelmektedirler.

Değişimin bu kadar yoğun yaşandığı günümüzde işletmeler zorlu pazar koşullarına ayak uydurabilmek, tüketicilerin beklentilerini karşılayabilmek, tüketiciler tarafından tercih edilebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yeni ve etkili stratejilere ihtiyaç duyarlar. Bu noktada markalaşma, herkes tarafından da kabul edildiği gibi en etkili strateji olarak görülmektedir. İşletmeler markalaşma stratejilerini rakiplerine oranla farklılaşmak ve tüketicilerin zihninde olumlu imaj oluşturma sürecinde etkili bir araç olarak kullanırlar. Bu doğrultuda işletmeler, reklam, doğrudan satış, özendirme, halkla ilişkiler ve konumlandırma gibi pazarlama iletişim araçlarını kullanarak ürüne ya da hizmete ilişkin değerleri tüketicilere iletirler. Marka değerine ilişkin vaatlerin tüketicilere iletilmesi sürecinde, pazarlama iletişim araçlarının yanı sıra, tüketicilerin markaya yönelik deneyimlerinin şekillenmesini sağlayan çalışanlar da önemli bir unsurdur. Başka bir ifadeyle, çalışanlar dışsal markalaşma çalışmalarıyla müşterilere iletilen marka vaatlerini gerçeğe dönüştürülmesinde büyük öneme sahiptir. Özellikle hizmet işletmelerinde, müşterilerle sürekli iletişim halinde olan çalışanların markaya yönelik değer ve vaatleri tüketicilere doğru bir şekilde aktarması, markanın başarısı açısından son derece önemlidir. Ayrıca, çalışanların müşterilerin beklenti ve isteklerini karşılayabilme yetenekleri, algılanan hizmet kalitesinin yükselmesinin yanı sıra, güçlü bir

marka oluşumunu da destekler. Bu doğrultuda, markanın örgüt içerisinde tutundurulmasına yönelik olarak; marka değerinin ve vaatlerinin çalışanlara anlatılması, çalışanların marka değerlerini özümsemesi sonucunda markaya bağlılık hissi duyması, çalışanların sergilediği tutum ve davranışların marka değeriyle uyumlu hale gelmesine yönelik yapılan çalışmalar içsel markalaşma olarak ifade edilmektedir.

İçsel markalaşmanın amacı; çalışanların markayı tanıması, yeteneklerinin geliştirilmesi, markayı sevmesi, marka değerlerini ve vaatlerini anlaması, markaya karşı bağlılık ve sadakat duyması, iş ortamında ya da kişisel ortamda marka değerlerine uygun davranışlar sergilemesi, markayı içselleştirmesi, markanın başarısı için rol fazlası davranışlar sergilemesi ve marka elçisi olmasını sağlamaktır. Örgüt içerisinde oluşturulacak olan marka kültürü sayesinde, tüm bu amaçlar gerçekleştirilebileceği gibi, çalışanların markayı yaşaması da (living the brand) sağlanır.

İçsel markalaşma çerçevesinde, örgüt içerisinde marka kültürü oluşturulmasına yönelik bir çok araç kullanılmaktadır; işe alım, seçme ve yerleştirme, eğitim, oryantasyon, çalışan güçlendirme, motivasyon, performans değerlendirme, ödüllendirme, geri bildirim ve içsel iletişim. Bu içsel markalaşma araçları kullanılarak; örgüt ile çalışan arasında amaç ve değer uyumunun sağlanması, çalışanların marka değerleri ve vaatleri doğrultusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi, sürece tüm çalışanların katılımının sağlanması, çalışanların desteklenmesi ve teşvik edilmesi, üst yönetimin liderliği, rol modeller oluşturulması, çalışanların markaya yönelik tutum ve davranışlarının değerlendirilmesi, marka performansına göre çalışanların ödüllendirilmesi sağlanır. Tüm bu uygulamalar içsel markalaşma faaliyetlerinin başarısını etkilediği gibi işletmelerin de başarısını etkilemektedir. Bu da göstermektedir ki, işletmeler açısından içsel markalaşma son derece önemlidir. Bundan dolayı, içsel markalaşma uygulamalarının sorumluluğu, sadece pazarlama departmanına bırakılamayacak kadar önemli olup, bu sorumluluk aynı zaman da insan kaynakları ve üst yönetim tarafından da paylaşılmalıdır. Buradan da anlaşıldığı gibi, içsel markalaşma faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde pazarlama, yönetim ve insan kaynakları departmanları arasında işbirliğinin tesis edilmesi gerekmektedir.

İçsel markalaşma sadece hizmet işletmelerinde ya da sadece müşterilerle direkt temas halinde olan çalışanlara yönelik olarak uygulanacak bir yaklaşım değildir. Tüm işletmelerde ve tüm çalışanlar için uygulanabilecek olan bir yaklaşımdır. Hizmet işletmeleri haricindeki tüm işletmelerde, müşterilerle direkt teması olan ya da olmayan tüm çalışanların müşterilere iletilen değerin oluşturulması sürecine katkıları vardır. Marka vaatlerinin gerçekleştirilmesinde ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasında tüm çalışanların payı büyüktür.

İşletmelerin dışsal markalaşma çalışmalarıyla müşterilere iletmiş olduğu marka vaatleri, çalışanların marka değeriyle uyumlu olarak sergilediği tutum ve davranışlarla gerçeğe dönüştürülebilmektedir. Bu bağlamda, dışsal ve içsel markalaşma stratejileri birbirinden ayrı olmasına karşın, senkronize çalışan ve bir birlerini tamamlayan yaklaşımlardır. İçsel markalaşma uygulamaları sonucunda, markaya olan bağlılığı ve sadakati artan çalışanların, hizmet sunumu sırasında bunu davranışsal olarak müşterilere yansıtması sonucu, müşteri sadakatinin ve tekrar satın alma niyetinin oluşması sağlanır. Böylelikle üst düzey bir müşteri memnuniyeti oluşması sağlanır. Ayrıca, işletme varlıkları arasında taklit edilmesi en zor olan çalışanlar sayesinde, müşterilere yaşatılan eşsiz marka deneyimleri, işletmelerin taklit edilemeyecek biçimde farklılaşmasını sağlar. Bu durum, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlar. Sonuç olarak, başarılı bir içsel markalaşma stratejisi sayesinde işletmeler, yüksek kalite, piyasada güçlü bir itibar, sürdürülebilir bir büyüme, yüksek kar marjı gibi birçok kazanım sağlarlar.

İçsel markalaşma, çalışanların marka tutumları, çalışanların marka vatandaşlığı ve çalışanların marka performansı arasında kurulan yapısal eşitlik modeli sonucuna göre elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

İçsel markalaşmanın çalışanların marka vatandaşlığına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; içsel markalaşmanın alt faktörlerinden sadece içsel iletişimin çalışanların marka vatandaşlığına pozitif yönde etkisi varken, insan kaynaklarının katılımı ve eğitim alt faktörlerinin, çalışanların marka vatandaşlığına direkt etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, içsel markalaşmanın çalışanların marka vatandaşlığına sınırlı pozitif yönde etkisi olduğundan bahsedilebilir. Porricelli vd. (2014) yaptıkları çalışmada içsel markalaşmanın çalışanların marka vatandaşlığına sınırlı pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tang ve Tang (2012) yaptıkları çalışmada insan

kaynakları uygulamalarının çalışanların marka vatandaşlığına pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

İçsel markalaşmanın çalışanların marka performansına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; içsel markalaşmanın alt faktörlerinden sadece insan kaynaklarının katılımının çalışanların marka performansına pozitif yönde etkisi varken, içsel iletişimin ve eğitim alt faktörlerinin çalışanların marka performansına direkt etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, içsel markalaşmanın çalışanların marka performansına sınırlı pozitif yönde etkisi olduğundan bahsedilebilir. Bulunan bu sonuç, Punjaisri ve Wilson (2007) ve Punjaisri vd. (2009a, 2009b) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlik gösterdiği, fakat etkisinin nispeten daha az olduğu görülmektedir. Ayrıca, Punjaisri ve Wilson (2011) yapmış olduğu çalışmada, içsel markalaşmanın çalışanların marka performansına sınırlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Buna karşın, Alshuaibi ve Shamsudin (2016) ise yaptıkları çalışmada, eğitim ve içsel iletişimin insan kaynakları faaliyetlerine göre çalışanların marka performansına daha fazla etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İçsel markalaşmanın çalışanların marka tutumlarına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; içsel markalaşmanın alt faktörlerinden içsel iletişimin çalışanların markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakatine her hangi bir etkisinin olmadığı, insan kaynaklarının katılımının ve eğitim alt faktörlerinin, çalışanların markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakatine pozitif yönde etkilerinin olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, içsel markalaşmanın çalışanların marka tutumlarına pozitif yönde etkisi olduğundan bahsedilebilir. Bulunan bu sonuç, Punjaisri ve Wilson (2007, 2011) ve Punjaisri vd. (2008, 2009a, 2009b) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmalarda içsel markalaşmanın çalışanların marka tutumlarına direkt pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Ayrıca, Burmann ve Zeplin (2005) ve Burmann vd. (2009) yaptıkları çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının ve içsel iletişimin çalışanların marka bağlılığına olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların marka tutumlarının marka vatandaşlığına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; çalışanların marka tutumlarının alt faktörlerinden çalışanların markayla özdeşleşme, marka bağlılığı ve marka sadakatinin çalışanların marka vatandaşlığına pozitif yönde etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların marka tutumlarının marka vatandaşlığına güçlü pozitif yönde etkisi olduğundan bahsedilebilir. Burmann ve Zeplin (2005), Burmann vd. (2009), Porricelli vd. (2014) ve King ve Debra (2012) yaptıkları çalışmalarda, marka bağlılığının çalışanların marka vatandaşlığı davranışına olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın, Erkmen ve Hançer (2015) yaptıkları çalışmada, çalışanların marka bağlılığının marka vatandaşlığına direkt olumlu yönde etkisinin olmadığı, fakat dolaylı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Çalışanların marka vatandaşlığının marka performansına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; çalışanların marka vatandaşlığının marka performansına güçlü pozitif yönde etkisi olduğundan bahsedilebilir. Burmann ve Zeplin (2005) ve Burmann vd. (2009) yaptıkları çalışmada, marka vatandaşlığı davranışının çalışanların marka performansına olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Çalışanların marka tutumlarının marka performansına olan direkt pozitif yönlü etkileri incelendiğinde; çalışanların marka tutumlarının alt faktörlerinden çalışanların markayla özdeşleşmesinin, marka bağlılığı ve marka sadakatinin marka performansına her hangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, çalışanların marka tutumlarının marka performansına pozitif yönde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Punjaisri ve Wilson (2007) ve Punjaisri vd. (2009a, 2009b) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmalarda, markayı destekleyen tutumların marka performansına direkt pozitif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Punjaisri ve Wilson (2011) ise yaptıkları çalışmada sınırlı etkini olduğu sonucuna ulaşmıştır. King ve Grace (2008) ise yaptıkları çalışmada çalışanların marka bağlılığının marka performansına pozitif yönde etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüşmediği görülmektedir.

İçsel markalaşma ile çalışanların marka performansı arasındaki ilişkiye yönelik aracı etkiler incelendiğinde; çalışanların marka tutumlarının ve marka vatandaşlığını kısmi aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Punjaisri ve Wilson (2007, 2011) ve Punjaisri vd. (2009a, 2009b) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmalarda, çalışanların marka tutumlarının içsel markalaşma uygulamaları ile marka performansı arasında aracılık/kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen araştırma sonucunun literatürdeki diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Yapılan araştırmada elde edilen bu bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanması sonrasında, ortaya çıkan birtakım eksikler doğrultusunda işletmelere bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

- İçsel iletişim faaliyetlerinin işletme içerisinde yeterince uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Marka değerlerinin çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasını isteyen işletmeler, içsel iletişim mekanizmasını marka merkezli olarak yürütmesi gerekmektedir. Marka odaklı iletişim ağı işletme içerisinde markaya yönelik olarak ortak bir terminolojinin oluşmasına ve çalışanların markayı daha iyi tanınmasına neden olur. Böylelikle, marka değerini tam olarak anlayan çalışanların bunu müşterilere doğru bir şekilde iletmesi sonucu müşteri memnuniyeti de sağlanır.
- Çalışanların markayı geliştirici öneri ya da fikirlerini özgürce söylemeleri noktasında yeterince desteklenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Markasını daha başarılı hale getirmek isteyen işletmeler, örgüt içerisinde oluşturdukları marka kültürü sayesinde çalışanların markayı geliştirmesi noktasında destekleyici olması gerekmektedir. Marka kültürü çalışanların markayı geliştirmesi ve yenilik katması noktasında destekleyici olur. Bu da işletmelerin uzun vadede pazar payının ve karının artmasına neden olur.
- Çalışanların marka odaklı eğitilmesi noktasında bazı eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeler eğitim faaliyetlerine maliyetlerinden dolayı çekinceli bakabilir. Çalışanlara uzun vadede yapılan yatırımın geri dönüşünün eğitim maliyetlerinden çok daha fazla olduğu bilinmeli ve bu doğrultuda çalışanların marka odaklı eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Marka odaklı

eğitim faaliyetleri çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine ve motive edilmesini sağlar. Bu da kısa ve orta vadede markanın başarısını etkiler.

- Çalışanların markaya olan bağlılığı noktasında bazı eksikliklerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Marka bağlılığının artırılmasına yönelik olarak, yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar ile çalışanlara rol model olması gerekmektedir. İşletmeler böylelikle sürdürülebilir bir marka başarısı sağlarlar.
- Seçme, yerleştirme, oryantasyon, eğitme, geliştirme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının marka odaklı olarak dizayn edilmesi çalışan-marka uyumunun oluşmasını sağlar. Böylelikle, markaya bağlı ve sadakat duyan çalışanlar yaratılır.
- Çalışanların rol fazlası görev alma ve inisiyatif kullanma noktasında isteksiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Marka odaklı bir performans değerlendirme sisteminin kurulması ve çalışanların memnuniyet düzeyleri düzenli bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Motivasyon eksikliği olan bir çalışandan müşteriye memnun etmesi beklenemez. Bu doğrultuda ilk olarak çalışanların memnuniyet düzeyinin artırılmasına yönelik bazı çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışanların markanın başarısı için rol fazlası davranışlar sergilemesi markanın tüketiciler nezdinde farklılaşmasını sağlayacaktır.
- Gelecekte araştırmacıların farklı sektör ve iş kollarında benzer çalışmaları yapması içsel markalaşma kavramının daha iyi anlaşılmasına ve bu çalışmanın da daha anlamlı hale gelmesine neden olacaktır. Araştırmacıların özellikle içsel markalaşma ile müşteri memnuniyetini konu alan çalışmalar yapması yerli literatüre önemli katkısı olacaktır. Ülkemizde özellikle turizm, bankacılık, finans ve eğitim gibi önemli hizmet sektörlerinde içsel markalaşma uygulamalarına yönelik çalışmaların yapılması, işletmelerinde bu yaklaşıma olan ilgisini çekecektir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Yapmış olduğumuz bu anket çalışması, DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimi Dalında doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Çalışmamız, siz değerli lojistik çalışanlarının şirketin markasına olan tutumlarını ölçmek ve içsel markalaşma düzeyini ortaya koymak için gerçekleştirilmektedir. Verecek olduğunuz doğru cevaplar çalışmamız açısından önemlidir.

Katılımınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Danışman: Doç. Dr. Ercan TAŞKIN

Doktora Öğrencisi: Öğr Grv. Yavuz Selim DÜĞER

Lütfen aşağıda belirtilen sorulara sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

1. Kaç yaşındasınız?

() 25 Yaş ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-50 () 51 ve üstü

2. Cinsiyetiniz nedir?

() Kadın () Erkek

3. Medeni durumunuz?

() Evli () Bekâr

4. Şu andaki iş yerinizde ne kadar süredir çalışmaktasınız?

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü

5. Eğitim durumunuz nedir?

() İlk Öğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Y. Lisans () Doktora

6. Çalıştığınız firmanın ismi?

.....

7. Firmada hangi bölümde çalışmaktasınız? (Sevkiyat, depo, operasyon... gibi)

.....

Lütfen aşağıdaki sorularda uygun olan bir seçeneğin başına (X) koyarak işaretleyin.

8. Çalıştığım şirket finansal durumu hakkında beni yeterince bilgilendirir.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
9. Çalıştığım şirket genel politikaları ve hedefleri hakkında beni bilgilendirir.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
10. Personel departmanı, çalışanları düzenli olarak bilgilendirir.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
11. Şirket, personeli bilgilendirmede yazılı kaynakları etkili bir şekilde kullanır.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
12. Şirket içerisinde meydana gelen önemli değişiklikler yönetim tarafından personele düzenli olarak bildirilir.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
13. Görevimi yerine getirirken şirketin marka değerine uygun olarak bilgi ve tecrübelerimi kullanırım.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
14. Müşterilerle ilgilenirken şirketin marka değerini hep göz önünde tutarım.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
15. Şirketin marka değerini müşterilere daha iyi yansıtabilmek için hangi becerilere sahip olmam gerektiğinin farkındayım.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
16. Çalışanlara sunulan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde şirketin marka değeri de anlatılmaktadır.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
17. Sunulan eğitim olanakları sayesinde, şirketin marka vaadini daha iyi yerine getiririm.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
18. Şirket yönetimi, personelin kendisiyle alakalı konularda bilgilendirme yaparken nezaket kurallarına uyar.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
19. Çalışanların, şirketin işleyişini daha iyi hale getirecek yöntem ve tekniklerin söylenmesi konusunda yönetim tarafından teşvik edilirler.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
20. Şirketi daha ileriye taşıyacak yeni fikirlerin özgürce ortaya konabilmesi için çalışanlar desteklenir.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
21. Bu şirketin bir çalışanı olduğumu başkalarına söylerken gurur duyuyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
22. Bu şirketi kendi işyerim gibi sahipleniyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum

23. Çalıştığım şirketin markasına yönelik olumlu haberler beni daha da gururlandırır.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
24. Şirketin başarısını kendi başarıım gibi görürüm.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
25. Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
26. Ben kendimi bu şirkete ait hissediyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
27. Ben bu şirket hakkında konuşurken onlar demektense biz diyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
28. Birisi bu şirketi övdüğü zaman sanki beni övmüş gibi hissediyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
29. Şirketin marka değerine yönelik bilgim arttıkça şirketin markasına olan bağlılığım da artar.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
30. Müşterilerimize şirketin marka vaatlerini iletirken çok istekli oluyorum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
31. Bu şirkete bağlılığım çok düşüktür.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
32. Bu şirketle aramda duygusal bir bağ yoktur.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
33. Çalışma hayatımın geri kalanını bu şirkette geçirirsem mutlu olurum.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
34. Şu an için iş değiştirme niyetim yoktur.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
35. Şirketin marka vaadini müşteriye ileten ve marka kimliğini temsil eden yetkili bir kişi olma durumunda, bu kurumda çalışma isteğim artar.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
36. Kendi görevimin dışındaki işlerde de sorumluluk alırım.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
37. Şirketin marka vaadine ve değerine uygun davranışlar sergilerim.				
() Kesinlikle katılmıyorum	() Katılmıyorum	() Kararsızım	() Katılıyorum	() Tamamen katılıyorum
38. Görevlerimi yerine getirirken davranışlarımın şirketin markasına nasıl etkisi olacağını göz önünde bulundururum.				

☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
39. Şirketin marka vaatlerini yerine getirebilmesi için gerekirse ekstradan inisiyatif alırım.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
40. Çalıştığım şirket başka çalışanlara ve müşterilere tavsiye ederim.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
41. Şirketin markası hakkında sahip olduğum bilgi ve tecrübeleri yeni çalışanlara aktarırım.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
42. Şirketin markası ve vaatleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmak istiyorum.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
43. Benim sunduğum hizmetin kalite düzeyi, şirketin marka standartlarını karşılar.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
44. Bazen, yapmak zorunda olduğum işleri ihmal edebilirim.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
45. Görev tanımlarında belirtilen sorumluluklarımı başarıyla yerine getirebilirim.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
46. Şirketin yönetimi tarafından müşteriye verilen marka vaatlerini yerine getirmede etkin bir şekilde çalışırım.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum
47. Müşterilere sunulan standart marka hizmetleri dâhilinde, her zaman müşterilerin özel isteklerini de karşılamaya çalışırım.				
☐ Kesinlikle katılmıyorum	☐ Katılmıyorum	☐ Kararsızım	☐ Katılıyorum	☐ Tamamen katılıyorum

KAYNAKÇA

- AAKER, David A. (1991), **Managing Brand Equity**, The Free Press, New York.
- AAKER, David A. (2007), **Marka Değeri Yönetimi**, Ender Orfanlı (Çev.), MediaCat Yayınları, İstanbul.
- AAKER, David A. (2014), **Güçlü Markalar Yaratma**, Erdem Demir (Çev.), MediaCat Yayınları, Dördüncü Baskı, İstanbul.
- AAKER, David A. (2015), **Markalaşma: Başarıya Ulaştıran 20 Temel İlke**, Nadir Özata (Çev.) MediaCat Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- AK, Tuğba (2009), Marka Yönetimi ve Tüketici Karar Sürecine Etkileri, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Karaman.
- AKTUĞLU, Isıl Karpaz (2004), **Marka Yönetimi Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler**, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALAGÖZ, Selda Başaran (2008), “Girişimcinin Sihirli Anahtarı: Marka”, **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 3(1), ss.59-69.
- ALAGÖZ, Selda Başaran (2013), **Pazarlama Yönetimi**, İbrahim Kırcova, Tahir Benli (Ed.) Lisans Yayıncılık, İstanbul.
- ALAN, Aylin A. (2011), “Amaç Karşıtı İş Davranışları İle Kişilik Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Antalya.
- ALSHUAIBI, Ahmad Said ve SHAMSUDIN, Faridahwati Mohd (2016), “The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Internal Branding”, **International Soft Science Conference**, Research & Innovation Management Centre Universiti Utara Malaysia, 11-13 Nisan 2016, ss. 599-605.
- ALTUNIŞIK Remzi, ÇOŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin (2005), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- AR Aybeniz Akdeniz (2004), **Marka ve Marka Stratejileri**, 3. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ATILGAN, Aylin (2011), “Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Markalaşma”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- AURAND, Timothy, W., Gorchels, Linda ve Bishop, Terrence R. (2005), “Human Resource Management’s Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy”, **Journal of Product and Brand Management**, Cilt: 14, Sayı: 3, ss.163-169.
- AYDIN, Gökhan (2009), **Marka Değeri ve Finansal Performans**, İSO Yayınları, İstanbul.
- BAYRAM, Nuran, (2010), **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- BERRY, L. Leonard (2000), “Cultivating Service Brand Equity”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt: 28, Sayı: 1, ss. 128-137.
- BERRY, L. Leonard ve LAMPO, S. Sandra (2004), “Branding Labor-Intensive Services”, **Business Strategy Review**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 18-25.
- BERRY, Leonard L., HENSEL, James S. ve BURKE, Marian C., (1976), “Improving Retailer Capability For Effective Consumerism Response”, **Journal of Retailing**, Cilt: 52, Sayı:3, ss. 3-14.
- BETTENCOURT, Lance A., BROWN Stephen W. ve MACKENZIE, Scott B. (2005), “Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents”, **Journal of Retailing**, Vol. 81, pp. 141-157.
- BURMANN, Christoph ve KONIG, Verena (2011), “Does Internal Brand Management Really Drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers?”, **Journal of Brand Management**, Cilt: 18, Sayı: 6, ss. 374–393.
- BURMANN, Christoph ve ZEPLIN, Sabrina (2005), “Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management” **Journal of Brand Management**, Cilt: 12, Sayı: 4, ss. 279-300.
- BURMANN, Christoph, ZEPLIN, Sabrina ve RİLEY, Nicola (2009), “Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis”, **Brand Management**, Cilt: 21 Sayı: 1, ss. 267-284.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2004), **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKIRER, Mehmet Akif (2013), **Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri**, Ekin Yayınları, Bursa.

- ÇELİKTEL, Seçkin (2008), “Markalaşma Süreci ve Stratejilerinin İncelenmesi”, Yayınlanmış Uzmanlık Tezi, **Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı**, Ankara.
- CENGİZ, Ekrem (2009), “Tüketicilerin Ürün Tercihinde Rol Oynayan Ürün Menşeinin, Marka, Fiyat ve Kalite Değişkenleri Açısından İncelenmesi”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, ss.155-174.
- ÇİFCİ, Sertaç ve COP, Ruziye (2007), “Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi**, Cilt: 44 Sayı: 512, ss. 69-88.
- DE CHERNATONY, Leslie ve Segal-Horn, Susan (2001), “Building on Services’ Characteristics to Develop Successful Services Brands”, **Journal of Marketing Management**, Cilt: 17, ss. 645-669.
- DE CHERNATONY, Leslie ve SEGAL-HORN, Susan (2003), “The Criteria for Successful Services Brands”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 37, Sayı: 7/8, ss. 1095-1118.
- DE CHERNATONY, Leslie, DRURY, Susan ve SEGAL-HORN, Susan (2003), “Building A Services Brand: Stages, People and Orientations” **The Services Industries Journal**, Cilt: 23 ,Sayı: 3, ss.1-21.
- DE CHERNATONY, Leslie, HARRİS, Fiona ve CHRİSTODOULİDES, George (2004), “Developing Brand Performance Measure for Financial Service Brands”, **The Services Industries Journal**, Cilt:24, Sayı:2, ss.15-33.
- DE ROUIN, Renee E., FRITZSCHE, Barbara A. ve SALAS, Eduardo (2005), “E-Learning in Organizations”, **Journal of Management**, Cilt: 31, Sayı: 6, ss. 920-940.
- DEMİR, Neslihan (2013), Genç Tüketicilerin Demografik Özelliklerinin Marka Tercih Etme Nedenlerinde ve Marka Sadakatlerinde Oluşturduğu Farklılığın Belirlenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Niğde.
- DOYLE, Peter (2003), **Değer Temelli Pazarlama**, Gülfıdan Barış (Çev.), MediaCat Yayınları, İstanbul.

- DÜLGEROĞLU, İsmail (2008), “Genç Tüketici Değerlerinin Pazarlamadaki Yeri ve Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma”, **Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 27(2), ss.71-92.
- DURSUN, Yusuf ve KOCAGÖZ, Elif (2010), “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 35, ss.1-17.
- ELİTOK, Bülent (2003), **Hadi Markalaşım**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERCAN, İlker ve KAN, İsmet (2004), “Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik”, **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt: 30, Sayı: 3, ss.211-216.
- ERDİL, Sabri ve UZUN, Yeşim (2010), **Marka Olmak**, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- ERGÜN, İlknur (2011), “Marka Yönetimi; Markalaşma aşamalarının İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Tekstil Mühendisliği Bölümü**, Denizli.
- ERKMEN, Ezgi ve HANÇER, Murat (2015), “Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust”, **Journal of Air Transport Management**, Cilt: 42, ss. 47-54.
- EROĞLU, Abdullah (2008), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- ESER, Zeliha (2007), **Hizmetlerde Pazarlama İletişimi**, Siyasal Basın Yayın Dağıtım, Ankara.
- FAN, Linsheng ve XUE, Pan (2009), “Study on the Brand Value Promotion of Hotel Service Industry”, **International Conference on Wireless Networks and Information Systems**, ss.355-357.
- FARHANA, Mosarrat (2012), “Brand Elements Lead to Brand Equity: Differentiate or Die”, **Information Management and Business Review**, Cilt: 4, Sayı: 4, pp. 223-233.
- GAPP, Rod ve MERRILEES, Bill (2006), “Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: a Healthcare Case Study”, **Journal of Brand Management**, Cilt: 14, Sayı: 1/2, ss.162-176.
- GOTSI, Manto ve WILSON, Alan (2001), “Corporate Reputation Management: Living The Brand”, **Management Decision**, Cilt: 39, Sayı: 2, ss.99-104.

- GÜLÇUBUK, Ali (2009), “Yeni Ürünlerde Markalama Stratejilerinin Önemi, Seçimi ve Değerlendirilmesi”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt: 44 ss. 190-198.
- GULL, Shamaila ve ASHRAF, Sahar M. (2012), “Impact of Internal Branding on Service Employees’ Quality Commitment – Study on Education Sector of Pakistan”, **International Journal of Business and Social Science**, Cilt:3, Sayı: 14, ss. 302-311.
- HALİS, Muhsin, GÖKGÖZ, G., Savcı ve DEMİRELİ, Cemalettin (2005), “Fiyat ve Pazar Payına Bağlı Marka Stratejileri: Teori ve Deneyimler”, **MYS'2005 - Marka Yönetimi Sempozyumu**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, 15-16 Nisan 2005, Gaziantep, ss.401-412.
- HİNKİN, T. R. (1995). “A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations”, **Journal of Management**, Cilt: 21, Sayı: 5, ss. 967-988.
- HOLLIS, Nigel (2011), **Küresel Marka: Dünya Pazarlarında Kalıcı Marka Değeri Yaratma ve Geliştirme Yöntemleri**, Alev Kuruoğlu, (Çev.), BrandAge Yayınları, İstanbul.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi ve FIRAT, Duygu (2011), **Stratejik Marka Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.
- JACOBS, Rick (2003), “Turn Employees into Brand Ambassadors”, **ABA Bank Marketing**, Cilt: 35, Sayı: 3, ss. 22-26.
- JOSHI, Rajiv (2007), “Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation”, **ICFAI Journal of Services Marketing**, Cilt: 5, Sayı: 4, ss. 28-37.
- JUDSON, Kimberly M., GORCHELS, Linda ve AURAND, Timothy W. (2006), “Building A University Brand from Within: A Comparison of Coaches’ Perspectives of Internal Branding”, **Journal of Marketing for Higher Education**, Cilt:16, Sayı: 1, ss. 97-114.
- KAEWSURIN, Narissara (2012), An Investigation into The Relationships Between Universities’ Internal Branding, Employee Brand Support and The Transformational Leadership Characteristics of Immediate Leaders: A Study from The Perspective of Academic Staff In Thai Universities, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Brunel University, Business Scholl**, Brunel.

- KAHRAMAN, Aysun (2011), Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi: İçsel Markalaşma, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Manisa.
- KALAYCI, Şeref (2016), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Asil Yayınları, Ankara.
- KARATAŞ, Ayşegül, ALTUNIŞIK, Remzi (2015), “Yerli Ve Yabancı Hazır Giyim Markalarının Tüketici Zihnindeki Konumları Ve Algılanan Müşteri Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma”, **KAÜ İİBF Dergisi**, Sayı 6(10), ss. 135-154.
- KARSU, Süreyya, ERDEM, Şakir, GÜR, F. Anıl ve EZEN, Z. Yeliz (2010), “Sadakate Giden Yolda Marka İmajının Değeri; İstanbul ve Gaziantep İllerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt :9, Sayı: 32, ss. 171-198.
- KELLER, Kevin Lane (2001), “Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brand”, **Marketing Science Institute**, Working Paper, Report No: 01-107, ss.1-31.
- KELLER, Kevin Lane (2003), **Strategic Brand Management: Building, Measuring, And Managing Brand Equity (2nd ed.)**, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- KELLER, Kevin Lane ve LEHMANN Donald R. (2006), “Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities”, **Marketing Science**, Cilt: 25, Sayı: 6, ss. 740-759.
- KİM, Hong ve KİM Woo G. (2005), “The Relationship Between Brand Equity and Firms’ Financial Performance, in Luxury Hotels and Chain Restaurants” **Tourism Management**, Cilt: 26, ss. 549-560.
- KIMPAKORN, Narumon ve TOCQUER, Gerard (2010), “Service Brand Equity and Employee Brand Commitment”, **Journal of Service Marketing**, Cilt: 24, Sayı: 5, ss. 378–388.
- KING, Ceridwyn ve GRACE, Debra (2005), ‘Exploring The Role of Employees in The Delivery of The Brand: A Case Study Approach’, **Qualitative Market Research: An International Journal**, Cilt: 8, Sayı: 3, ss. 277-295.

- KING, Ceridwyn ve GRACE, Debra (2008), “Internal Branding: Exploring the Employees' Perspective”, **Journal of Brand Management**, Cilt: 15, Sayı:5, ss. 358-372.
- KING, Ceridwyn ve GRACE, Debra (2012), “Examining the Antecedents of Positive Employee Brand-Related Attitudes and Behaviours”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 46, Sayı 3/4, ss. 469 – 488.
- KIRDAR, Yalçın (2005), “Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği”, **Review of Social, Economic & Business Studies**, Sayı 3/4, ss. 233-250.
- KLINE, P. (1994), **An Essay Guide to Factor Analysis**, Routledge, New York.
- KNAPP, Duaene E. (2000), **Marka Akli**, Azra Tuna Akartuna (Çev.), MediaCat Yayınları, İstanbul.
- KOTLER, Philip (2000), **Marketing Management**, The Millennium Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- KOTLER, Philip (2005), **A’dan Z’ye Pazarlama**, Aslı Kalem Bakkal (Çev.), Mediat Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- KOTLER, Philip ve ARMSTRONG, Gary (2011), **Principles of Marketing**. 14.edition, Pearson Education, New Jersey.
- KOTLER, Philip ve KELLER, Kevin Lane (2012), **Marketing Management**, 14.edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- LANDA, Robin (2005), **Designing Brand Experience: Creating Powerful Integrated Brand Solutions**, Delmar Cengage Learning, US.
- MacLAVERTY, Nina, McQUILLAN, Patricia ve ODDIE, Hugh (2007), “Internal Branding Best Practices Study”, **Canadian Marketing Association**, June, ss. 1-12.
- MAHNERT Kai F. ve TORRES, Ann M. (2007), “The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding”, **Irish Marketing Review**, Cilt:19, Sayı: 1/2, ss. 54-63.
- MATANDA, M. Jekanyika ve NDUBİSİ, O. Nelson (2013), “Internal Marketing, Internal Branding and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence”, **Journal of Marketing Management**, Cilt: 29, Sayı: 9-10, ss. 1030-1055.

- MAURYA, Upendra Kumar ve MISHRA P. (2012), “What is a brand? A Perspective on Brand Meaning”, **European Journal of Business and Management**, Cilt: 4, Sayı: 3, ss. 122-133.
- MCGUNNIGLE, Peter J. ve JAMESON, Stephanie M. (2000), “HRM in UK Hotels: A Focus on Commitment”, **Employee Relations**, Cilt: 22, Sayı: 4, ss. 403-422.
- MEYDAN, Cem Harun ve ŞEŞEN, Harun, (2015), **Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları**, 2. Basım, Detay Yayıncılık, Ankara.
- MILES, Sandra J. ve MANGOLD, Glynn (2004), “A Conceptualization of The Employee Branding Process”, **Journal of Relationship Marketing**, Cilt: 3, Sayı: 2-3, ss. 65-87.
- MOORE, Karl ve REID, Susan (2008), “The Birth of Brand: 4000 Years of Branding History”, **Business History**, Cilt: 50 Sayı: 4, ss. 419-432.
- MORHART, Felicitas M., HERZOG, Walter ve TOMCZAK, Torsten (2009), “Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions”, **Journal of Marketing**, Cilt: 73, Sayı: 5, ss. 122-142.
- MOSER, Mike (2007), **Marka Yaratmanın Beş Adımı**, İnci Berna Kalınyazgan (Çev.), MediaCat Kitapları, 3. Baskı, İstanbul.
- MOSLEY, Richard W. (2007), “Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand”, **Brand Management**, Cilt: 15, Sayı: 2, ss.123-134.
- NAKİP, Mahir (2006), **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, 2. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- NARDALI, Sinan (2011), **Yükseköğretimde Markalaşma**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ODABAŞI, Yavuz (2004), **Postmodern Pazarlama – Tüketim ve Tüketici**, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- ODABAŞI, Yavuz ve OYMAN, Mine (2002), **“Pazarlama İletişimi Yönetimi”**, MediaCat Yayınları, İstanbul.
- ORHUNBİLGE, Neyran (2010), **Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler**, İstanbul Üniversitesi Basım ve Yayınevi, İstanbul.
- ÖZCAN, Burcu (2007), “Postmodernizmin Tüketim İmajları”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:17, Sayı: 1, ss261-273.
- ÖZÇELİK, Gaye ve FINDIKLI A. Mine (2014) “The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of

- Person-Organization Fit”, **10th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Cilt: 150, ss. 1120-1128.
- ÖZDEMİR, Gökçe (2014), “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 16, Sayı:1, ss. 54-66.
- PAPASOLOMOU, Ioanna ve VRONTIS, Demetris (2006), “Using Internal Marketing to Ignite The Corporate Brand: The Case of The UK Retail Bank Industry”, **Journal of Brand Management**, Cilt: 14, Sayı: 1/2, ss. 177-195.
- PARK, Jin Woo, ROBERTSON, Rodger ve WU, Cheng-Lung (2006), “Modeling The Impact of Airline Service Quality and Marketing Variables on Passengers’ Future Behavioral Intentions”, **Transportation Planning and Technology**, Cilt: 29 Sayı: 5, ss. 359-381.
- PERRY, Alycia ve WISNOM, David (2003), **Markanın DNA’sı**. Zeynep Yılmaz (Çev.), MediaCat Kitapları, İstanbul.
- PODSAKOFF, Philip. M., MACKENZIE, Scott. B., ve BOMMER, William. H. (1996), “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, **Journal of Management**, Cilt: 22, Sayı: 2, ss. 259-298.
- PORRICELLI, S. Matthew, YUROVA Yuliya, ABRATT Russell, BENDIXEN Michael, (2014), “Antecedents of Brand Citizenship Behavior in Retailing”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Cilt: 21, ss. 745-752.
- PRASAD, Keshav ve DEV, Chekitan S. (2000), “Managing Hotel Brand Equity: A Customer-Centric Framework for Assessing Performance”, **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt: 41, Sayı: 3, ss. 22-31.
- PUNJAISRI, Khanyapuss ve WILSON, Alan (2007), “The Role of Internal Branding in The Delivery of Employee Brand Promise”, **The Journal of Brand Management**, Cilt: 15, Sayı: 1, ss. 57-70.
- PUNJAISRI, Khanyapuss ve WILSON, Alan (2011), “Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors”, **European Journal of Marketing**, Cit: 45, Sayı: 9/10, ss. 1521-1537.
- PUNJAISRI, Khanyapuss, EVANSCHITZKY, Heiner ve WILSON, Alan (2008), “Exploring The Influences of Internal Branding on Employees’ Brand Promise

- Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships”, **Journal of Relationship Marketing**, Cilt: 7, Sayı: 4, ss. 407-418.
- PUNJAISRI, Khanyapuss, EVANSCHITZKY, Heiner ve WILSON, Alan (2009a), “Internal Branding: an Enabler of Employees’ Brand-Supporting Behaviours”, **Journal of Service Management**, Cilt: 20, Sayı: 2, ss. 209-226.
- PUNJAISRI, Khanyapuss, WILSON, Alan ve EVANSCHITZKY, Heiner (2009b), “Internal Branding to Influence Employees’ Brand Promise Delivery: A Case Study in Thailand”, **Journal of Service Management**, Cilt: 20, Sayı: 5, ss. 561-570.
- RAFİQ, Mohammed ve AHMED, Pervaiz K. (1993), “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management”, **Journal of Marketing Management**, Cilt: 9, ss. 219-232.
- RAFİQ, Mohammed ve AHMED, Pervaiz K. (2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, **Journal of Services Marketing**, Cilt:14, Sayı:6, ss. 449- 462.
- RAJARAM, Siva ve SHELLY, Stalin (2012), “History of Branding”, **International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research**, Cilt: 1, Sayı: 3, ss. 100-104.
- SAARY, Reka (2014), “The Significance of Internal Communication in the Management of Successful Change”, **FIKUSZ’ 14 Symposium for Young Researchers**, Obuda University Keleti Faculty of Business and Management, ss. 249-260.
- ŞAHİN, Akın (1998), “Marka Kimliği”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, Sayı: 8, ss.238-239.
- ŞAHİN, Ayşe (2007), “Postmodern Pazarlama Tüketim ve Tüketici”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.359-366.
- SANTOS-VIJANDE, Maria L., RIO-LANZA, Ana B., SUAREZ-ALVAREZ, Leticia, ve DIAZ-MARTIN, Ana M. (2012), “The Brand Management System and Service Firm Competitiveness”, **Journal of Business Research**, Cilt: 66, ss.148–157.
- SCHEFFER, Julia (2005), “Internal Branding as a Tool for Organisational Alignment”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **University of Johannesburg, Faculty of Humanities**, Johannesburg.

- SEYRAN, Deniz (2004), **Hizmet Kalitesi, Modeller ve Hizmet Kalitesine Yeni Bir Bakış Açısı**, Kalder Yayınları. İstanbul.
- SHAARI, Hasnizam, SALLEH Md., Salniza ve HUSSIN, Zolkafli (2015a), “Employees Brand Citizenship Behaviour: Front-Liner Versus Backstage Employees’ Perspective” **International Journal Of Management Studies (Ijms)**, Cilt: 22 Sayı: 1, ss. 23-32.
- SHAARI, Hasnizam, SALLEH Md., Salniza ve HUSSIN, Zolkafli (2015b), “The Effect of Brand Leadership Styles on Employees’ Brand Citizenship Behavior” *Asian Social Science*, Cilt: 11, Sayı: 18, ss. 86-92.
- SHEVLIN, Mark ve MILES, Jeremy N. V. (1998), “Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis”, **Personality and Individual Differences**, Cilt: 25, Sayı: 1, ss. 85-90.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), “**Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**”, Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- SÖNMEZ, Alper ve KARATAŞ, Ceyda (2010), “Postmodern Pazarlama”, **MYO-ÖS Ulusal Meslek Yüksekokulları Öğrenci Sempozyumu**, Düzce MYO, 21-22 Ekim 2010, Düzce, ss.1-20.
- TANG, Ta-Wei ve TANG, Ya Yun (2012), “Promoting Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors in Hotels: The Role of High-Performance Human Resource Practices and Organizational Social Climates”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt: 31, Sayı:3, ss. 885-895.
- TAŞKIN, Çağatan ve AKAT, Ömer (2012), **Marka ve Marka Stratejileri**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- TAŞKIN, Ercan, YENİ, Zehra, (2016), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma“, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 11, ss. 62-86.
- TORLAK, Ömer ve UZKURT, Cevahir (2005), “Kola Markası Kişiliklerinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanması”, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Sayı: 6(2), ss.15-31.
- TOSTI, Donald T. ve STOTZ, Rodger D. (2001), “Building Your Brand from the Inside Out”, **Marketing Management**, Cilt: 10, Sayı: 2, ss. 28-33.

- ÜNLÜÖNEN, Kurban, BATTAL, Ahmet, YAYLI, Ali ve YÜKSEL, Sedat (2007), “Marka İltibas Davalarında Kamuoyu Görüşünün Hukuki Sürece Dahil Edilmesi: Üç Boyutlu Bir Araştırma Örneği”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 22, ss.01-12.
- URAL, Ayhan ve KILIÇ, İbrahim (2006), **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- URAL, Tülin (2009), **Markalamada Yol Haritası**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- UYGUN, Mutlu, GÜNER, Ebru ve METE, Sinan (2013), “Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, ss. 129-149.
- UZTUĞ, Ferruh (2008), **Markan Kadar Konuş**, Kapital Medya (4.Baskı), İstanbul.
- UZUN, Yeşim ve ERDİL, Sabri T. (2004), “Marka Yayıma Stratejilerinde Ürün Benzerliğinin Etkisi ve Üç Ayrı Marka Üzerinde Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 227-241.
- VALLASTER, Christine ve DE CHERNATONY, Leslie (2005), ‘Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During The Internal Brand Building Process’, **Journal of Marketing Management**, Cilt: 21, Sayı: 1-2, ss. 181-203.
- VALLASTER, Christine ve DE CHERNATONY, Leslie (2006) “Internal Brand Building Structuration: The Role of Leadership”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 40, Sayı: 7/8, ss. 761- 784.
- WALLACE, Elaine, ve DE CHERNATONY, Leslie (2008), “Classifying, Identifying and Managing The Service Brand Saboteur” **The Service Industries Journal**, Cilt: 28, Sayı: 1–2, ss. 151–65.
- YANG, Jen-t-Te, WAN, Ching-Sheng ve WU, Chi-Wei (2015), “Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behavior in Hospitality” **Tourism and Hospitality Research**, Cilt: 15, Sayı: 4, ss. 267-280.
- YENER, Hüseyin, (2007), Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü**, Ankara.
- YILDIZ, Semahat Banu (2013), Konaklama İşletmelerinde Markalaşma ve Turistlerin Satın Alma Tercihleri Üzerindeki Etkileri: Antalya’daki Zincir Konaklama

İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü**, Balıkesir.

YÜKSEL, Ülkü ve YÜKSEL, Aslı (2005), **Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Elektronik Kaynaklar

BLUMENTHAL, Dannielle (2001), “**Does It Improve Employees’ Quality Of Life?**”

Institute for Brand Leadership,

http://museum.brandhome.com/docs/P0087_Internal%20Branding.pdf

(28.01.2017).

BRAND FINANCE (2015), “**National Brand Report 2015**”, Amerika,

http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015 (28.12.2015).

BRAND FINANCE (2016), “**Global Brand 500 2016**” Amerika,

http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2016, (16.12.2016).

INTERBRAND (2001), “**Aligning Your Organization and Your Brand for**

Performance” http://www.incitrio.com/docs/Align_Your_Org_and_Brand.pdf

(27.01.2017).

DİZİN

A

Açıklayıcı Faktör Analizi, xi, 112

D

Doğrulamalı Faktör Analizi, xi, xvi, 104, 124, 125

İ

İçsel İletişim, 58, 69, 76, 101, 102, 153

İçsel Markalaşma, 1, i, v, ix, x, 51, 56, 60, 66, 79

İçsel Pazarlama, 52, 53, 54, 55, 56

İnsan Kaynakları, v, 2, 3, 55, 59, 66, 67, 71, 74, 75, 76, 77, 78, 149, 151, 152

L

Liderlik, 34, 63, 68, 73

M

Marka Çağrışımları, ix, 32, 33

Marka Değeri, ix, 23, 59, 159, 160, 163

Marka Farkındalığı, ix, 27

Marka İmajı, 1, 2, 3, 15, 16, 21, 22, 23, 32, 60, 70, 82

Marka İtibarı, 60, 81, 87

Marka Kimliği, viii, 15, 17, 168

Marka Kişiliği, viii, 20

Marka Odaklı Eğitim, 68, 78, 79

Marka Performansı, x, xi, xvi, 86, 101, 102, 140, 141, 144

Marka Sadakati, vi, ix, x, xvi, 35, 83

Marka Tutumları, vi, 3, 81, 150

Marka Vaadi, 22, 46, 48, 98

Marka Vatandaşlığı, vi, x, xi, xvi, 84, 85, 101, 102, 111, 144

Ö

Örgüt Kültürü, 67, 68

S

Sürdürülebilirlik, 69

Y

Yapısal Eşitlik Modellemesi, i, xi, xvi, 3, 103, 162, 166

YEM, xvi, 3, 97, 103, 106, 130

Yol Analizi, 103, 104, 106, 131, 134

