

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
PAZARLAMA ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KURUM İMAJİ OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN  
İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ VE  
İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ETKİSİ**

YİĞİT CAN ERGİNÖZ  
2501130846

TEZ DANIŞMANI  
DOÇ. DR. CENK ARSUN YÜKSEL

İSTANBUL, 2019



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : YİĞİT CAN ERGİNÖZ Numarası : 2501130846  
Anabilim Dalı /  
Anasanat Dalı / Programı : PAZARLAMA Danışmanı : DOÇ.DR. CENK ARSUN YÜKSEL  
Tez Savunma Tarihi : 10.07.2019 Saati : 11:00  
Tez Başlığı : KURUM İMAJI OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ  
VE İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ETKİSİ

TEZ SAVUNMA SINAVI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,  
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ/ OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ.DR. CENK ARSUN YÜKSEL		KABUL
2- DR.ÖĞR.ÜYESİ DİREN BULUT		KABUL
3- DR.ÖĞR.ÜYESİ TUĞÇE OZANSOY ÇADIRCI		KABUL

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1- DOÇ.DR. AZRA BAYRAKTAR		
2- DR.ÖĞR.ÜYESİ ERDEM ÖZKAN		

**ÖZ**

**KURUM İMAJİ OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN İÇSEL  
PAZARLAMA UYGULAMALARININ VE İŞVEREN MARKA  
FAALİYETLERİNİN ETKİSİ**

**YİĞİT CAN ERGİNÖZ**

Toplumsal yaşamdaki hareketlilik, teknolojik ve bilimsel ilerlemeler, piyasa genelinde yaşanan gelişmeler işletme ve şirketleri yakından ilgilendirir ve etkiler. Ayrıca; bu hareketlilik, ilerleme ve değişimler işletme ve şirketlerin hedef kitesindeki insanların beklenti ve isteklerine de doğrudan yansır. Bu sebeple işletme ve şirketler tarafından; içsel pazarlama, işveren markası ve kurum imajı gibi kavramlar giderek daha fazla önemsenmeye ve dikkate alınmaya başlanmıştır. İçsel pazarlama, işletmelerin müşteri memnuniyetini artırmak için, işletme ve şirketin çalıştırdığı iş gücüne müşterilerine davrandığı gibi davranması ve yaklaşması olarak açıklanabilir. Son çeyrek yüzyılda, bilgi ve bilişim teknolojileri alanında yaşanan değişim ve gelişim işletme ve şirketlerin nitelikli, donanımlı ve bilgili çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan işveren markası kavramı, işletme ve şirketlerin nitelikli iş gücü temin edebilmesi için işvereni bir marka haline getirme stratejisidir. Kurum imajı; işletmelerin, kurum veya kuruluşların irtibatlı olduğu insanların zihninde oluşturduğu genel algıdır. Tüketiciler ve müşterilerin seçim yaparken dikkate aldığı önemli faktörlerden bir tanesi kurum imajıdır. Söz konusu bu kavramların son yıllarda önemini giderek artırmasından hareketle yapılan bu tez çalışmasında, kurum imajı oluşumunda işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının ve işveren marka faaliyetlerinin etkisi incelenmiştir. Tez çalışmasının verileri, online anket kullanılarak oluşturulmuş ve toplam 354 katılımcıya ulaşılmıştır. Tez çalışması sonucunda içsel pazarlama ve işveren markası uygulamalarının kurum imajını etkilediği ve bu etkinin olumlu yönlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel pazarlama ve işveren markası kavramlarının kendi aralarında da etkileşim içinde olduğu görülmüştür. Tez çalışmasının sonunda kurum imajının olumlu yönde iyileştirilmesine yönelik bazı tespitler yapılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İşveren Markası, Kurum İmajı

**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES AND  
EMPLOYER BRAND ACTIVITIES IN CORPORATE IMAGE  
FORMATION**

**YİĞİT CAN ERGİNÖZ**

Mobility in social life, technological and scientific advances, and market-wide developments concern and affect business and companies. Also; these mobility, advances and developments reflect the expectations and wishes of people in the target group of businesses and companies. For this reason; concepts such as internal marketing, employer branding and corporate image have become increasingly important on the part of businesses and companies. Internal marketing can be explained as behaving to and approaching the labor force of the businesses and companies as they treat their customers, to be able to increase the customer satisfaction of enterprises. In the last quarter century, the change and development in the field of information and information technologies has increased need of the business and companies for qualified, equipped, knowledgeable labor force. The employer brand that emerged in this process is the strategy of making employer a brand for business and companies to provide qualified labor force. Corporate image; is the general perception that businesses, institutions or organizations create in the minds of the people connected to them. One of the important factors that consumers and customers take into consideration when making choices is corporate image. The effects of internal marketing practices and employer branding activities on the formation of corporate image were examined in this thesis study considering the increasing importance of these concepts in recent years. The data of the thesis study was created by using the online questionnaire reaching a total of 354 participants. As a result of the thesis study, it has been determined that internal marketing and employer brand practices affect the corporate image and this effect is positive. In addition, the concepts of internal marketing and employer branding were also seen to be in interaction. At the end of the thesis study, some findings and suggestions were made in order to improve the corporate image positively.

**Keywords:** Internal Marketing, Employer Brand, Corporate Image

## ÖNSÖZ

“Kurum İmajı Oluşumunda İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamalarının ve İşveren Marka Faaliyetlerinin Etkisi” isimli bu çalışma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

İşletme, kurum veya kuruluşlar bir kurum imajlarının olmasını önemser ve olumlu bir kurum imajı oluşturmak için çaba gösterirler. Günümüzde kurum imajı, sürekli ve dinamik olarak çeşitli faaliyetlerle yönetilen bir kavram niteliğindedir. Olumlu bir kurum imajının işletme, kurum veya kuruluşa sağladığı birçok avantaj vardır.

İçsel pazarlamanın başlıca hedefleri; işletme ve şirkette çalışan iş gücünün niteliğinin artırılması, tatmininin ve iş yerinde çalışmaya devam etmelerinin sağlanmasıdır. İşveren markası ise bir işletmenin iş gücünün gözünde diğer rakiplerine göre daha avantajlı ve tercih edilebilir özelliklerini ortaya çıkarması üzerine yürüttüğü bir algı oluşturma sürecidir.

İçsel pazarlama ve işveren markası uygulamalarının kurum imajına etkilerinin ortaya çıkarıldığı bu çalışmanın, olumlu bir kurum imajı oluşturmak isteyen işletme, kurum ve kuruluşlar tarafından dikkate alınacağı değerlendirilmektedir.

Tez çalışması boyunca yapmış olduğu katkılarından dolayı değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Cenk Arsun YÜKSEL’e, bölümümüzün değerli hocalarına, hayatım boyunca hiçbir konuda desteğini benden esirgemeyen sevgili anneme, babama ve aileme, yüksek lisans arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul-2019  
Yiğit Can ERGİNÖZ

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı.....	3
1.2. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	4
1.3. İçsel Pazarlamanın Önemi .....	6
1.4. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları.....	7
1.4.1. İş Gücünün Tatmin Edilmesi Aşaması.....	7
1.4.2. Müşteri Odaklılık/Yönlülük Aşaması.....	8
1.4.3. Değişimin Yönetilmesi ve Stratejilerin Uygulanması Aşaması .....	8
1.5. İçsel Pazarlamanın Unsurları/Boyutları.....	9
1.5.1. İşletme İçi İletişim .....	9
1.5.2. Kariyer Geliştirme.....	10
1.5.3. Ödüllendirme .....	11
1.5.4. Vizyon Geliştirme .....	11
1.6. İçsel Pazarlama Modelleri.....	12
1.6.1. Berry'in İçsel Pazarlama Modeli .....	12
1.6.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli.....	13
1.6.3. Rafiq ve Ahmet'in İçsel Pazarlama Modeli .....	14
1.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	15
1.7. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Hususlar .....	16

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

2.1. Marka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi .....	19
2.2. İşveren Markası Kavramının Tanımı .....	21
2.3. İşveren Markası Kavramının Önemi ve Yararları.....	22
2.4. İşveren Markasının Kurumsal Temelleri .....	25
2.5. İşveren Markasının Unsurları/Boyutları.....	26
2.6. İşveren Markasının Yönetimi ve Modeli .....	28
2.7. İşveren Markasının Ölçümü .....	31

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUM İMAJI KAVRAMI

3.1. İmaj Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	34
3.2. İmaj Kavramının Fonksiyonları.....	36
3.3. İmaj Kavramının Türleri .....	37
3.4. Kurum İmajı Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	41
3.5. Kurum İmajının Önemi .....	43
3.6. Kurum İmajı Oluşturma Süreci .....	45
3.6.1. Alt Yapı Oluşturmak.....	45
3.6.2. Dış İmaj Oluşturmak .....	46
3.6.3. İç İmaj Oluşturmak.....	46
3.6.4. Soyut İmaj Oluşturmak .....	47
3.7. Kurum İmajının Etkileşim İçinde Olduğu Öğeler.....	48
3.7.1. Kurum Kültürü .....	48
3.7.2. Kurum Kimliği.....	49
3.7.3. Kurum Felsefesi .....	51
3.8. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler.....	52
3.8.1. Fiziki ve Görsel Faktörler .....	53
3.8.2. Sosyal Sorumluluk Faktörü.....	53
3.8.3. İletişim Faktörü .....	54
3.8.4. Kalite Faktörü.....	55

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**KURUM İMAJİ OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN İÇSEL PAZARLAMA**  
**UYGULAMALARININ VE İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN**  
**ETKİSİ**

4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi .....	56
4.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri .....	58
4.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	58
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	59
4.4.1. Anakütle ve Örneklem .....	59
4.4.2. Veri Toplama Aracı.....	59
4.4.3. Veri Toplama Süreci .....	60
4.4.4. Veri Analizi .....	61
4.4.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	61
4.5. Araştırma Bulguları.....	62
4.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri .....	62
4.5.2. Geçerlilik Analizleri .....	66
4.5.3. Güvenilirlik Analizleri .....	73
4.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	80
SONUÇ.....	87
KAYNAKÇA .....	92
EKLER.....	111



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	63
<b>Tablo 2:</b> Ankete Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	63
<b>Tablo 3:</b> Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları .....	64
<b>Tablo 4:</b> Ankete Katılan Çalışanların Kişisel Aylık Toplam Gelirlerine Göre Dağılımları .....	64
<b>Tablo 5:</b> Ankete Katılan Çalışanların Hâlihazırda Çalıştığı Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	65
<b>Tablo 6:</b> Ankete Katılan Çalışanların İş Hayatına Başladıktan Bu Yana Çalıştığı Toplam Kurum Sayılarına Göre Dağılımları .....	65
<b>Tablo 7:</b> Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett Testi Sonuçları .....	66
<b>Tablo 8:</b> İşveren Markası Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar .....	67
<b>Tablo 9:</b> İşveren Markası Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları (Temel Bileşenler Analizi).....	68
<b>Tablo 10:</b> İçsel Pazarlama Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar .....	69
<b>Tablo 11:</b> İçsel Pazarlama Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları (Temel Bileşenler Analizi).....	70
<b>Tablo 12:</b> Kurum İmajı Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar .....	71
<b>Tablo 13:</b> Kurum İmajı Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları (Temel Bileşenler Analizi) .....	72
<b>Tablo 14:</b> İşveren Markası Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354).....	74
<b>Tablo 15:</b> İşveren Markasının Ekonomik ve Psikolojik Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	75

<b>Tablo 16:</b> İşveren Markasının Fonksiyonel Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	75
<b>Tablo 17:</b> İşveren Markasının Kurumsal Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	75
<b>Tablo 18:</b> İçsel Pazarlama Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354).....	77
<b>Tablo 19:</b> İçsel Pazarlamanın İletişim ve Kariyer Geliştirme Faktörü Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	78
<b>Tablo 20:</b> İçsel Pazarlamanın Ödüllendirme ve Vizyon Geliştirme Faktörü Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	78
<b>Tablo 21:</b> Kurum İmajı Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354) .....	79
<b>Tablo 22:</b> İşveren Markası Faktörlerinin İçsel Pazarlamaya Etkisi (n=354) .....	80
<b>Tablo 23:</b> İşveren Markasının Faktörlerinin Pearson Korelasyonları (n=354) .....	80
<b>Tablo 24:</b> İşveren Markası-İçsel Pazarlama için Model Özeti Tablosu (n=354) .....	80
<b>Tablo 25:</b> İşveren Markasının Genelinin İçsel Pazarlamaya Etkisi (n=354) .....	81
<b>Tablo 26:</b> İşveren Markası Faktörlerinin Kurum İmajına Etkisi (n=354).....	82
<b>Tablo 27:</b> İşveren Markası-Kurum İmajı için Model Özeti Tablosu (n=354) .....	82
<b>Tablo 28:</b> İşveren Markasının Genelinin Kurum İmajına Etkisi (n=354).....	82
<b>Tablo 29:</b> İçsel Pazarlama Faktörlerinin Kurum İmajına Etkisi (n=354) .....	83
<b>Tablo 30:</b> İçsel Pazarlama Faktörlerinin Pearson Korelasyonları (n=354).....	84
<b>Tablo 31:</b> İçsel Pazarlama-Kurum İmajı için Model Özeti Tablosu (n=354) .....	84
<b>Tablo 32:</b> İçsel Pazarlamanın Genelinin Kurum İmajına Etkisi (n=354) .....	84
<b>Tablo 33:</b> İşveren Markasının Kurum İmajına Toplam Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354) .....	85
<b>Tablo 34:</b> İşveren Markasının Kurum İmajına Doğrudan Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354) .....	86
<b>Tablo 35:</b> İşveren Markasının Kurum İmajına Dolaylı Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354) .....	86

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Berry'in İçsel Pazarlama Modeli.....	13
<b>Şekil 2:</b> Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli.....	14
<b>Şekil 3:</b> Rafiq ve Ahmet'in İçsel Pazarlama Modeli .....	15
<b>Şekil 4:</b> Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	16
<b>Şekil 5:</b> İşveren Markası Kavramı ve Tüketici Markası Kavramı.....	22
<b>Şekil 6:</b> İşveren Markası Yönetim Modeli .....	30
<b>Şekil 7:</b> Gerçekleştirilen Çalışmanın Araştırma Modeli.....	58

## GİRİŞ

İçsel pazarlama, bir işletmenin en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar bütün çalışanlarının işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına uygun hareket etmesi için ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanacağı iş ürünleri sayesinde işletmede çalışan iş gücünün niteliğinin artırılmasını, motivasyonunun yükseltilmesini ve sonuç olarak işletmenin hizmet sunduğu müşterilerin memnuniyetinin artırılmasını hedefler. Bu kapsamda, içsel pazarlama bir anlamda işletmenin çalışanlarına müşterilerine olduğu gibi davranmasını esas alır.

Son çeyrek yüzyılda, bilgi ve bilişim başlıklarında yaşanan ilerlemeyle birlikte toplumlar hızlı bir şekilde bilgi toplumuna dönüşmüşlerdir. Bu değişim, işletmelerin ihtiyaç duyduğu iş gücü özelliklerinde de bazı farklılıkların meydana gelmesine neden olmuştur. İşletmelerin kas gücüne dayalı iş gücü ihtiyacı azalırken; yetenekli, nitelikli ve bilgili iş gücü ihtiyacı artmıştır. Bu durum işletmeler için, nitelikli iş gücüne ve insan kaynağına sahip olmayı stratejik bir unsur ve hedef haline getirmiştir. İşletmeler, yüksek nitelikli iş gücünü işletmelerinde çalışmaya ikna etmek ve bu nitelikteki mevcut çalışan iş gücünü korumak için belirli insan kaynakları uygulamaları ve stratejileri geliştirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda, son yıllarda insan kaynakları faaliyetlerine yeni bir bakış açısı kazandıran işveren markası kavramı ortaya çıkmıştır.

İşletmeler belirli amaçlarla kurulurlar ve bu amaçlar doğrultusunda faaliyetlerine devam ederler. İşletmelerin en temel ve önemli kuruluş amaçları kar elde etmek ve sürdürülebilir uzun bir ömre sahip olmaktır. İşletmeler, bu temel amaçlar çerçevesinde; pazarlama, insan kaynakları, finans yönetimi gibi kurum imajını ilgilendiren bazı unsurları ön plana çıkararak kar getirilerini artırmaya ve işletme olarak hayatta kalma sürelerini olabildiğince uzun tutmaya çalışırlar. Bu kapsamda; bir işletmenin yüksek kar payı sağlama ve uzun ve sürdürülebilir bir ömre sahip olma gibi amaçlarını yerine getirme noktasındaki en büyük rolü kurum imajının üstlendiği söylenebilir.

İşletmeler için kurum imajının büyük bir önem kazandığı günümüzde, işletmelerin kurum imajının oluşumunda işletmenin uyguladığı içsel pazarlama ve işveren markası uygulamalarının etkisinin incelenmesi önemli bir araştırma konusu

niteliğindedir. Bu kapsamda tez çalışmasında, kurum imajı oluşumunda işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının ve işveren marka faaliyetlerinin etkisi incelenmiştir.

Tez çalışması dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, içsel pazarlama kavramının tanıtımı yapılmıştır. Bu bölümde; içsel pazarlama kavramın kapsamı ve tanımı, içsel pazarlamanın amaçları, önemi, yararları ve unsurları, içsel pazarlamada kullanılan model ve stratejiler, içsel pazarlama aşamalarında dikkate alınması gereken hususlar alt başlıklar halinde incelenmiştir.

Tez çalışmasının ikinci bölümünde, işveren markası kavramı üzerinde durulmuştur. Bu bölümde birinci bölüme benzer şekilde; marka kavramı ve tarihsel gelişimi, işveren markası kavramının kapsamı ve tanımı, işveren markasının amaçları, önemi, yararları ve özellikleri, işveren markasının yönetimi ve modeli, işveren markasının ölçümü gibi konu başlıklarında bilgilendirmeler yapılmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde, kurum imajı kavramı bütün alt başlıkları ile birlikte detaylı olarak anlatılmıştır. Bu bölümde; imaj kavramının tanımı ve kapsamı, imaj kavramının fonksiyonları ve türleri, kurum imajı kavramının tarihsel gelişimi, kurum imajının önemi, kurum imajı oluşturma süreçleri, kurum imajının etkileşim içinde olduğu öğeler ve kurum imajını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur.

Tez çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmanın konusu, amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve değişkenleri, araştırmanın hipotezleri ve yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca bu bölümde örneklemin demografik özellikleri, geçerlilik analizleri, güvenilirlik analizleri, hipotezlerin testleri gibi araştırma bulguları yer almaktadır. Tez çalışmasının sonunda, yapılan araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgular dikkate alınarak tartışma gerçekleştirilmiş ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

Bu bölümde içsel pazarlama kavramının kapsamı ve tanımı, içsel pazarlamanın amaçları, önemi, yararları ve unsurları, içsel pazarlamada kullanılan model ve stratejiler, içsel pazarlama aşamalarında dikkate alınması gereken hususlar gibi konu başlıklarında bilgilendirmeler yapılacaktır.

### 1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tanımı

İçsel pazarlama, işletmenin sahip olduğu iş gücüne yani çalışanlarına, müşterilerine gösterdiği davranışlara benzer davranışlar göstermesinin hedeflendiği bir yönetim anlayışı biçimidir. İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1980'li yılların başında Berry tarafından ortaya atılmıştır. Berry, bir bankada çalışan iş gücünü iç müşteri şeklinde sınıflandırarak iç müşterilerin yani bu işletmenin sahip olduğu iş gücünün bazı konularda isteklerinin karşılanması ve tatmin edilmesinin işletmenin iç müşteri haricindeki müşterilerine yani dış müşterilerine olan etkisini ortaya çıkarmak amacıyla bu kavramı kullanmıştır (Berry, 1981). Berry tarafından ortaya atılan bu kavramın incelendiği birçok farklı literatür çalışmasında, içsel pazarlama kavramı farklı yönleri ile tanımlanmaya ve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalardan öne çıkan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

“İçsel pazarlama, işletmelerin iç müşterilerinin yani iş görenlerinin memnuniyetlerinin öncelikli olarak ele alınarak, pazarlamayla alakalı faaliyetleri bunu önemseyerek yönetme amaçlı ve merkezinde müşterilerin olduğu bir örgütün oluşturulmasının sağlanabilmesine yarayacak çalışmalardır” (Grönroos, 1990: 27 aktaran Özdemir, 2018: 5).

“Motive olmuş, müşteri merkezli çalışanlar yaratma süreci vasıtası ile müşteri memnuniyeti sağlamak için çalışanları ortak ve işlevsel stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması yönünde birleştirmek, işlevsel olarak koordine etmek ve değişime karşı

olan dirençlerini yenmek için uygulanan pazarlama benzeri bir yaklaşım olarak kullanılan planlı çabadır” (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454 aktaran Yaman, 2012: 55).

“İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir pazarlama yaklaşımıdır. İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir” (Kaya ve Akyüz, 2015: 6 aktaran Yüksel, 2016: 3).

İstekleri karşılanmış, tatmin ve motive olmuş, dış müşteri odaklı bir iş gücü oluşturulmasıyla işletmenin dış müşterilerinin memnuniyetini sağlaması çok daha kolay olmaktadır. Ayrıca; işletmenin sahip olduğu bu nitelikteki bir iş gücü, işletmenin ortak çıkarlarını savunmak ve stratejilerini uygulamak konusunda daha kararlı davranmaktadır.

İçsel pazarlama kavramının işletmelere getirdiği bir diğer avantaj ise, işletmelerde çalışan iş gücünün değişime karşı gösterdiği mukavemette azalma sağlamasıdır. Bu durum, işletmelerin rekabetçi ve değişken piyasa şartlarına daha iyi adapte olmasına olumlu katkılar sunmaktadır.

## **1.2. İçsel Pazarlamanın Amaçları**

İçsel pazarlama uygulamalarının temel amacı bir işletmenin en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar çalıştığı görev ve pozisyona bakılmaksızın çalışanlarının işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına odaklanmasının sağlanmasıdır (Yüksel, 2016: 13). İçsel pazarlama yaklaşımının bu temel amacı, içsel pazarlama ile ilgili diğer birçok amacın da kaynağını oluşturmaktadır.

İçsel pazarlama, dış müşterilerin memnuniyetinin artırılmasını hedefler. Memnuniyeti artmış dış müşteriler, işletmenin piyasadaki payının artırılmasına olumlu katkılar sağlar. Piyasadaki bu pay artışı ise işletmenin kar oranlarının artması anlamına gelmektedir. Ayrıca, içsel pazarlama işletmede çalışan iş gücünün beklentilerinin dikkate alınmasını sağlar. Bu durum, işletme tarafından üretilen ürün veya sunulan hizmetlerin kalitesinin artmasını tetikler ve müşteri memnuniyetine olumlu katkılar sunar.

İçsel pazarlama, işletme içinde çalışan iş gücünün niteliğinin artırılmasının yanında istihdamı sağlanmış bu iş gücünün sürekliliğinin sağlanmasını da hedefler. İçsel pazarlamanın bu amacı, nitelikli iş gücünün yerinin doldurulmasında yaşanacak problemler ve söz konusu yeni çalışanların adaptasyon süreçleri dikkate alındığında işletmenin uzun ve sürdürülebilir bir ömre sahip olması açısından büyük bir önem taşımaktadır.

İçsel pazarlamada, çalışan nitelikli personelin tatmin ve motivasyon duygusunun artırılması da amaçlanır. Bu tatmin ve motivasyon duygusundaki artış işletmenin verimliliğinin artırılması ile doğrudan ilişkilidir. Bu kapsamda, içsel pazarlamanın bir diğer hedefinin işletmenin verimliliğinin artırılması olduğu da söylenebilir.

Bir işletmenin verimliliğinin artırılması için çalışanlarının ortak bir hareket yöntemi ve yaklaşımı geliştirmesi büyük bir önem taşımaktadır. Ayrıca, işletmenin piyasa şartlarında rakiplerine göre avantajlı duruma geçebilmesi için bu yaklaşımların etkin ve rekabetçi olması gerekmektedir. İçsel pazarlamanın bir diğer amacı da işletmede çalışan iş gücünün bu gerekliliklere uygun hareket tarzı ve kabiliyeti kazanmalarının sağlanmasıdır. Bunun için içsel pazarlama süreçlerinde, işletmede çalışan iş gücünün sürekli olarak olumlu yönde gelişimine yönelik stratejiler ve programlar ortaya konulur. Ayrıca; içsel pazarlama ile ortaya konulan hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletme içerisinde etkin bir iletişim mekanizmasının kurulması ve işletme içerisinde içsel pazarlama süreçlerine maksimum derecede katılım sağlanması gerekmektedir.

İşletmelerin nitelikli iş gücünü temin etmelerinin kolaylaşması için işveren markalarının iyi olması gerekmektedir. İşletmenin bir marka haline gelmesi, iç ve dış müşterilerin işletmeye karşı olan taleplerini artırmaktadır. Bu kapsamda, içsel pazarlamanın bir diğer amacı işletmeyi marka haline getirmek yani işveren markası kavramını ön plana çıkarmaktır.



### 1.3. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama uygulamalarını önemli hale getiren en temel husus piyasa ve pazar şartlarının son çeyrek yüzyılda bilgi ve bilişimi ön plana çıkarmasıdır. Bu durum, işletmelerin bilgi ve bilişim konusunda değişmelerini ve kendilerini sürekli yenilemelerini zorunlu hale getirmiştir (Olcarcıyüz, 2018: 24). Bu değişime ayak uyduramayan işletmeler ekseriyetle zaman içinde piyasadaki konumlarını ve önemlerini kaybetmişlerdir.

İçsel pazarlama, piyasa ve pazar şartlarına ayak uydurabilmek için değişim ihtiyacı hisseden işletmeler için önemli fırsatlar sunmaktadır (Atlay Işık ve Cerit, 2015: 63; Yüksel, 2016: 12). İçsel pazarlama süreçlerinin sonunda, piyasa şartlarına ayak uydurabilecek nitelikli işletmeler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, içsel pazarlamanın kurumsal olarak yerleştiği işletmeler sürekli olarak kendini yenileme ve geliştirme refleksi kazanmaktadır. İçsel pazarlamanın işletmeler için bir diğer önemli yararı da işletmeye örgütsel davranış gösterme ve örgütlü bir şekilde süreç yürütme konusunda alışkanlıklar kazandırmasıdır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 119; Olcarcıyüz, 2018: 24).

Günümüz piyasa koşullarında, işletmeler için müşteri memnuniyeti yani müşteri odaklı çözüm ve yaklaşımlar geliştirme rekabetçi olabilmeleri için önemli ve temel bir gereklilik haline gelmiştir. İçsel pazarlama ile işletmelerin sahip olduğu iş gücünün tatmin ve motive edilmesi doğrudan doğruya dış müşterilerin memnuniyetini etkilemektedir. Bu sebeple, içsel pazarlama iç ve dış müşterilerin memnuniyeti açısından işlevsel bir öneme sahiptir.

Çalıştığı işletmede sürekli olarak sorunlar yaşayan, ücretsiz veya sosyal olanaklar konusunda tatmin olmamış, motivasyonu düşük iş gücüne sahip bir işletmenin kısa vadede bazı kazanımlar elde etse bile orta ve uzun vadede kalıcı olarak başarılı olması mümkün değildir. Bu sebeple, işletmeler bu nitelikte bir iş gücü ile çalışmak istemezler. Benzer şekilde çalışanlar da; ücret, sosyal haklar gibi bazı olanakları iyi olsa bile piyasa şartlarında sürekli olarak başarısız olan bir işletme ile gelecek kaygısı güderek çalışmak istememektedirler (Olcarcıyüz, 2018: 25;

Karataş, 2015: 9-11). İçsel pazarlama, işletmenin iş gücünü çalıştırma isteği ile çalışanın söz konusu işletmede çalışma istediğinin döngüsel ve birbirini olumlu yönde besleyen bir akış sürecine sokulmasını sağlar. Bu durum, işletmelerin uzun ve sürdürülebilir bir ömre sahip olması noktasında önemli bir faktördür.

## **1.4. İçsel Pazarlamanın Gelişim Aşamaları**

İçsel pazarlama kavramının genel gelişimi incelendiğinde;

- İş gücünün (iç müşterilerin yani çalışanların) tatmin edilmesi aşaması
- Müşteri odaklılık/yönlülük aşaması
- Değişimin yönetilmesi ve stratejilerin uygulanması aşaması

olmak üzere birbirine takip eden ve birbiri ile ilişkili üç farklı aşamadan oluştuğu görülmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450 aktaran Paç, 2015: 9).

### **1.4.1. İş Gücünün Tatmin Edilmesi Aşaması**

İç pazarlamanın ilk aşaması olan iş gücünün tatmin edilmesi temelde dış müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için öncelikle iş müşterilerin yani işletmenin çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğine dayanır. Bu kapsamda, işletmede çalışan iş gücünün tatmin ve motivasyonuna yönelik çalışmalar gerçekleştirilir.

İçsel pazarlamanın iş gücünün tatmin edilmesi aşaması, işletmenin önceliğini dış müşterilerin yerine iş müşterilere kaydırmasına yol açar. Bu süreçte, en iyi ve nitelikli iş gücünü işe alma, iş gücünü motive etme ve iş gücünün işletmeye bağlılığını sıcak tutma gibi bazı uygulamalar ve yaklaşımlar gerçekleştirilir. Yani, iş gücünün tatmininin sağlanması için işletme tarafından kendilerine dış müşterilere davranıldığı gibi davranılır (Paç, 2015: 9). İşletmenin sahip olduğu iş gücünün dış müşterilerden farksız hatta daha öncelikli görülmesi yaklaşımı, işletmeler için bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Pazarlamanın ana görüşü olan dış müşterilerin her zaman önceliğinin olduğu fikri ile içsel pazarlamanın bu

aşamasındaki yaklaşımlar birbirleri ile çelişmektedir. Bu durum, içsel pazarlamanın bir sonraki aşaması olan müşteri odaklılık/yönlülük aşamasına geçilmesindeki sebeplerden bir tanesi olarak öne çıkmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 30; Özdemir, 2018: 9).

### **1.4.2. Müşteri Odaklılık/Yönlülük Aşaması**

İçsel pazarlamanın müşteri odaklılık/yönlülük aşamasında, iş gücünün tatmin edilmesi aşamasında ortaya çıkan problem ve güçlükler dikkate alınır. Yani, işletmenin iş gücünün tatmin ve motive edilmesinin yanında bu iş gücünün müşteri odaklı olmalarının sağlanması hedeflenir. İş gücünün bir diğer deyişle işletmenin iç müşterilerin, işletmenin dış müşterilerine karşı olan tutum, davranış ve yaklaşımları iyileştirilmeye çalışılır.

Modern pazarlamaya göre; işletmeler, gerçekleştirdikleri çalışma, eylem ve yaklaşımlarıyla müşterilerine tam manada kanalize olduklarını hissettirmek ve göstermek zorundadırlar. Bunun sağlanması için; işletmenin bir bütün olarak müşteri merkezli olduğunu öncelikle ifade etmesi ve ilerleyen bütün süreçlerde eylemleri ile bunu ortaya koyması gerekmektedir. İçsel pazarlama ile sadece çalışan motivasyonuna odaklanması, işletmenin satış veya performans açısından daha iyi sonuçlar almasına yetmemektedir. Bununla birlikte; işletmenin iş gücünün, dış müşteri odaklı yani satış faaliyetine de odaklanan bir zihniyete sahip olması gerekmektedir (Zairi, 2000: 389; Özdemir, 2018: 9-10).

### **1.4.3. Değişimin Yönetilmesi ve Stratejilerin Uygulanması Aşaması**

İçsel pazarlamada, işletmenin iş gücünün tatmininin ve bu iş gücünün dış müşteri odaklılığının sağlanması önemli aşamalardır. Ancak; piyasa şartlarının değişken ve gelişken bir yapıda olması sebebiyle işletmelerin sahip oldukları iş gücünün niteliğini ve kapasitesini bu değişime ayak uydurabilecek şekilde zinde tutması da bir diğer önemli aşama olarak öne çıkmaktadır. Bu aşamayla birlikte içsel

pazarlama, işletmenin iş gücünün değişime karşı olan mukavemetlerinin üstesinden gelinmesi, değişim süreçleri ile iş gücünün nitelik, kapasite ve motivasyonlarının artırılması, işletme içinde yer alan iş gücünün bir birleri ile çatışmasını azaltarak bu durumun işletmeye verebileceği zararların minimize edilmesi noktasında önemli işlevler yüklenmiştir (Varinli, 2012: 111-112; Paç, 2015: 10). Ayrıca; bu aşamaya geçilmesi ile birlikte içsel pazarlama, işletme tarafından belirlenen stratejilerin uygulamaya konulması noktasında önemli görevler yüklenmeye başlamıştır. İşletme stratejilerinin uygulanmasının, daha önce müşteri odaklılık aşaması ile ortaya konulan örnek bir işletme stratejisinin birçok konu başlığına yaygınlaştırılması anlamına geldiği söylenebilir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 452-453; Özdemir, 2018: 11).

## **1.5. İçsel Pazarlamanın Unsurları/Boyutları**

İşletmeler içsel pazarlamanın bazı unsurlarını kullanarak iç müşterilerinin tatmin, motivasyon ve performansını artırıcı faaliyet ve çalışmalarda bulunurlar. Bu içsel pazarlama unsurları; işletme içi iletişim, kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme olmak üzere dört alt başlıkta incelenebilir (Foreman ve Money, 1995: 759; Paç, 2015: 18).

### **1.5.1. İşletme İçi İletişim**

İşletmenin kuruluş ve çalışma amaçlarına erişmesi için en alt seviyesinden en üst seviyeye kadar bütün iş gücünün eş güdümlü ve uyumlu hareket etmesi ve çalışması gerekir. İşletme içinde bu eş güdümlü ve uyumun yakalanabilmesi için etkili bir işletme içi iletişim akışına ihtiyaç vardır. Bu işletme içi iletişim akışının kaliteli bir şekilde yürütülmesi; iş gücünün bütünleşmesini, sorunlarını daha kolay yönetim mekanizmalarına iletilip çözümlerinin hızlanmasını, daha çok motive olmasını, karar alma süreçlerine daha etkin bir şekilde katılmasını sağlar (Usta, 2009: 245; Özgün 2016: 8). Ayrıca, işletme içi iletişimin iyi olması hızlı bilgi akışı sağlanmasına bağlı olarak iş gücü eğitim süre ve süreçlerini olumlu etkiler.

İçsel pazarlama uygulamalarında işletme içi iletişimin sağlanması için hizmet içi bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinden sıklıkla yararlanır (Olcarcıyüz, 2018: 32-33). Ayrıca; personel bilgilendirme panoları veya personel bilgi akış sistemleri işletme içinde tesis edilir. İşletmede çalışan iş gücünün işletmeyi ilgilendiren bazı konulara bakış açılarının ve görüşlerinin ortaya çıkarılması için zaman zaman anketler düzenlenmesi de bir diğer önemli uygulama örneğidir. Ayrıca; işletme içindeki iletişimin etkin bir şekilde sağlanması için; belirli yetki sınıfları oluşturmak kaydıyla, işletmenin bilgi ve belgelerinin ilgili yetki sınıfındaki bütün iş gücünün erişimine şeffaf bir şekilde açık olması büyük önem taşımaktadır (Tikveş, 2003: 75; Olcarcıyüz, 2018: 32-33).

### **1.5.2. Kariyer Geliştirme**

Kariyer geliştirmenin kısaca açıklanması gerekirse, çalışanların çalışma gelecekleri ile alakalı fikir, hedef ve bunlara bağlı olarak planlar geliştirme süreçleri olarak ifade edilebilir. İşletmenin örgütsel olarak kariyer geliştirmesi ise; işletmenin çalışanlara kariyer seçiminde yardımcı olması ve yol göstermesi, çalışanların seçtiği kariyere ulaşmasına destek vermesi ve çalışanların kendilerine saygı ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olması olarak tanımlanabilir (Paç, 2015: 18). İşletmenin örgütsel olarak kariyer geliştirmesi; çalışanların işletme ile olan iş ilişkisini olumlu yönde etkiler ve işletmeye olan bağlılıklarını kuvvetlendirir (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 119; Özgün, 2016: 8). Ayrıca, işletmenin çalışanına sunduğu kariyer geliştirme süreçleri çalışanın kendi içsel itici gücü ile kendi niteliğini artırmasını ve yeni beceriler kazanmasını sağlar (Kavuncubaşı, 2010: 165; Paç, 2015: 18). Çalışanın planladığı kariyere ulaşması için geçireceği olumlu değişim süreci, işletmenin etkinliğinin ve veriminin artırılmasına olumlu katkılar sunar.

### **1.5.3. Ödüllendirme**

İşletmeler; başarılı iş gücünün kuruma olan bağlılığının pekişmesi, tatmin duygusunun ve motivasyonun artırılması, işletmenin amaçları doğrultusunda daha istekli ve verimli olarak çalışmasının sağlanması için ödül mekanizmasını kullanırlar (Şahin, 2004; Paç, 2015: 18). Bu kapsamda, ödül mekanizmasının içsel pazarlamanın önemli bir unsuru olduğu söylenebilir. Bu mekanizma, genellikle iş gücünün müşteri memnuniyetine odaklı başarısına göre işletilir (İnal vd., 2008: 167; Olcarcıyüz, 2018: 32). Bu kapsamda, işletmelerde belirli periyodlar içinde satış hedefine ulaşan çalışanların prim gibi yöntemlerle ödüllendirmesi en yaygın görülen usuldür. Bu içsel pazarlama mekanizmasının işletilmesinde, işletme yöneticilerinin adil ve objektif şekilde davranması iyi sonuçlar elde edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Yüksel, 2016: 29).

### **1.5.4. Vizyon Geliştirme**

Bir işletmenin vizyonu, işletmenin gelecekte kendini görmek istediği noktadır (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008: 126; Olcarcıyüz, 2018: 31). İşletmelerin çalışma alanlarına ve piyasa şartlarına uygun ve aynı zamanda erişilebilir nitelikte bir vizyon belirleyerek bunu çalıştırdıkları iş gücü ile paylaşmaları, iş gücünün işletmeyi sahiplenmesi ve işletmeyle bütünleşmesi açısından önemli bir içsel pazarlama unsuru niteliğindedir (Senge, 1998; Paç, 2015: 19). İşletmelerin vizyonları, pazar şartlarının sürekli değişken ve gelişken olması sebebiyle dinamik bir yapıda olmak zorundadır (Yüksel, 2016: 27). Ayrıca; işletmelerin vizyonlarının çalışanlar tarafından kolayca anlaşılıp benimsenebilecek sadelikte olması işlevsellikleri açısından büyük önem taşımaktadır (Doğan, 2002: 146; Paç, 2015: 19).

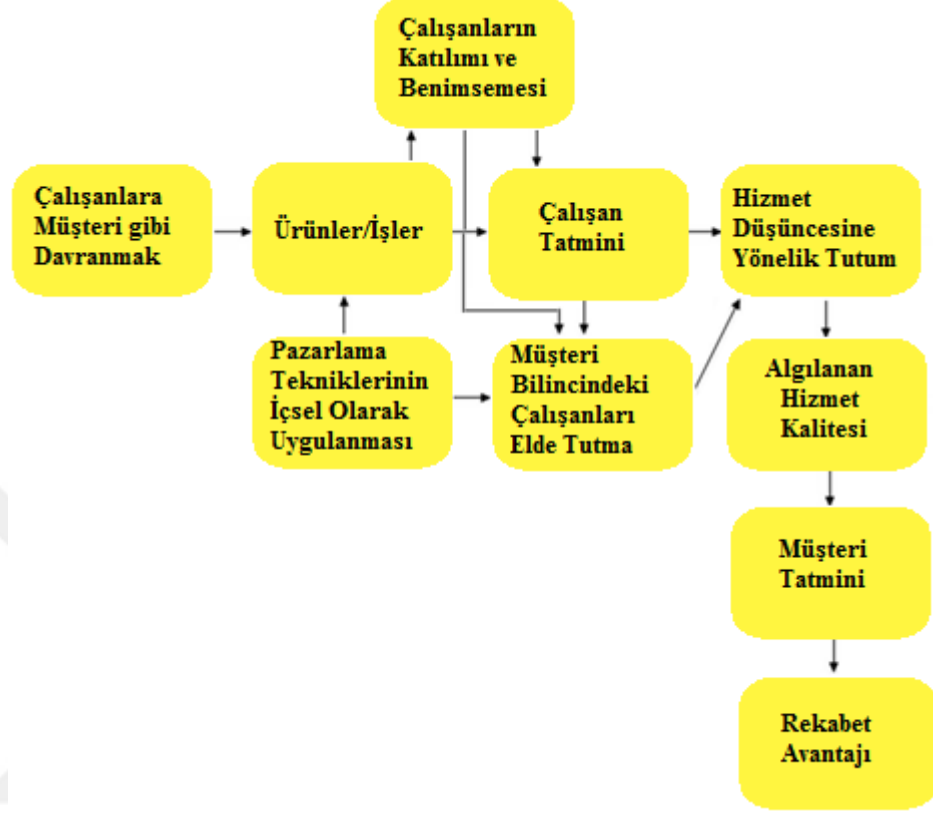
## 1.6. İçsel Pazarlama Modelleri

İçsel pazarlama kavramının 1980'li yılların başında ortaya atılmasından itibaren bu kavramın açıklanması için çeşitli modeller ortaya konulmuştur. Bu kapsamda, birden fazla modelin ortaya çıkmasında ortak bir teori üzerinde anlaşma sağlanamamış olması etkili olmuştur. Uygulamada işletmeler, kendileri için uygun olduğunu düşündüğü modellerden yararlanmaktadırlar (Papasolomou ve Vrontis, 2006). Bu aşamada, literatürde yaygın bir etki oluşturan dört model üzerinde durulacak ve açıklaması yapılacaktır.

### 1.6.1. Berry'in İçsel Pazarlama Modeli

Leonard Berry (1981) içsel pazarlama kavramını ortaya atarken, işletmelerin iş güçlerine yani iç müşterilerine, dış müşteriye davrandığı gibi davranmasıyla birlikte çalışanlarının tutum ve davranışlarında olumlu bir devinim yaşanacağını savunmuştur. Buna bağlı olarak, iç müşterilerin dış müşterilere verdiği hizmet kalitesinde bir iyileşme olacağını ve dış müşterin memnuniyetinin artacağını söylemiştir. Sonuç olarak, içsel pazarlamanın işletmenin pazar payına ve karlılığına olumlu katkılar sağlayacağı değerlendirilmesinde bulunmuştur. Berry ve Parasuraman tarafından 1992 yılında gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise yetenekli ve nitelikli iş gücünün işletmede çalışan olmaya çekilmesinin ve işletmede çalışma sürekliliklerinin sağlanmasının da içsel pazarlama açısından önemli olduğu vurgulanmıştır (Berry ve Parasuraman, 1992). Şekil 1'de Berry'in içsel pazarlama modelinin akış süreçleri yer almaktadır.

**Şekil 1:** Berry'in İçsel Pazarlama Modeli



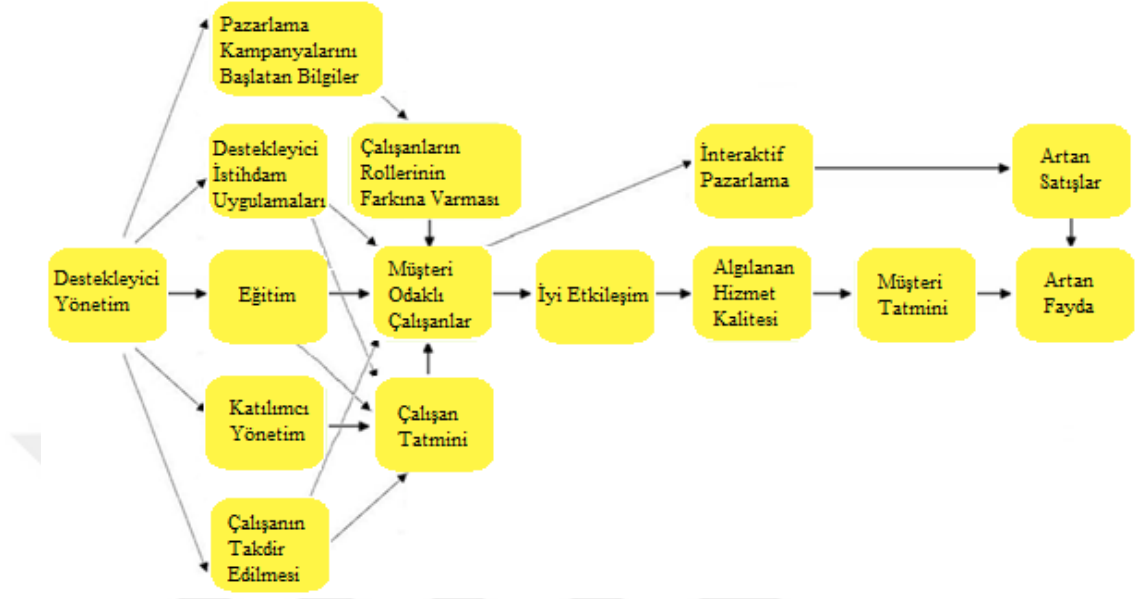
**Kaynak:** Ahmed ve Rafiq, 2002: 37 aktaran Kaçaroğlu, 2015: 13.

### 1.6.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos tarafından ortaya atılan içsel pazarlama modeli, işletmenin sahip olduğu iş gücünün yani iç müşterilerinin ağırlıklı olarak pazarlama odaklı ve müşteri memnuniyetini önceleyen şekilde hareket etmesini temel alır. Bu şekilde, işletmenin çalışanlarının dış müşterilere sunduğu hizmet kalitesinde iyileşme ve işletmenin karlılığında artış hedeflenir (Grönroos, 1985; Ahmed ve Rafiq, 2002: 36). Bu modelde; müşteri odaklı iş gücünün işe alımına öncelik verilmesi, iş gücüne müşteri ile ilişkileri süresince daha fazla inisiyatif alma hakkı tanınması, işletme içinde aktif iletişim süreçleri kurularak müşteri odaklı davranışlarının desteklenmesi, işletme içinde destekleyici bir üst yönetim anlayışı oluşturulması gibi uygulama başlıkları öne çıkmaktadır (Babacan ve Akbıyık, 2011: 209; Olcarcıyüz, 2018: 26). Şekil 2'de Grönroos'un içsel pazarlama modelinin akış süreçleri görülmektedir.



Şekil 2: Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

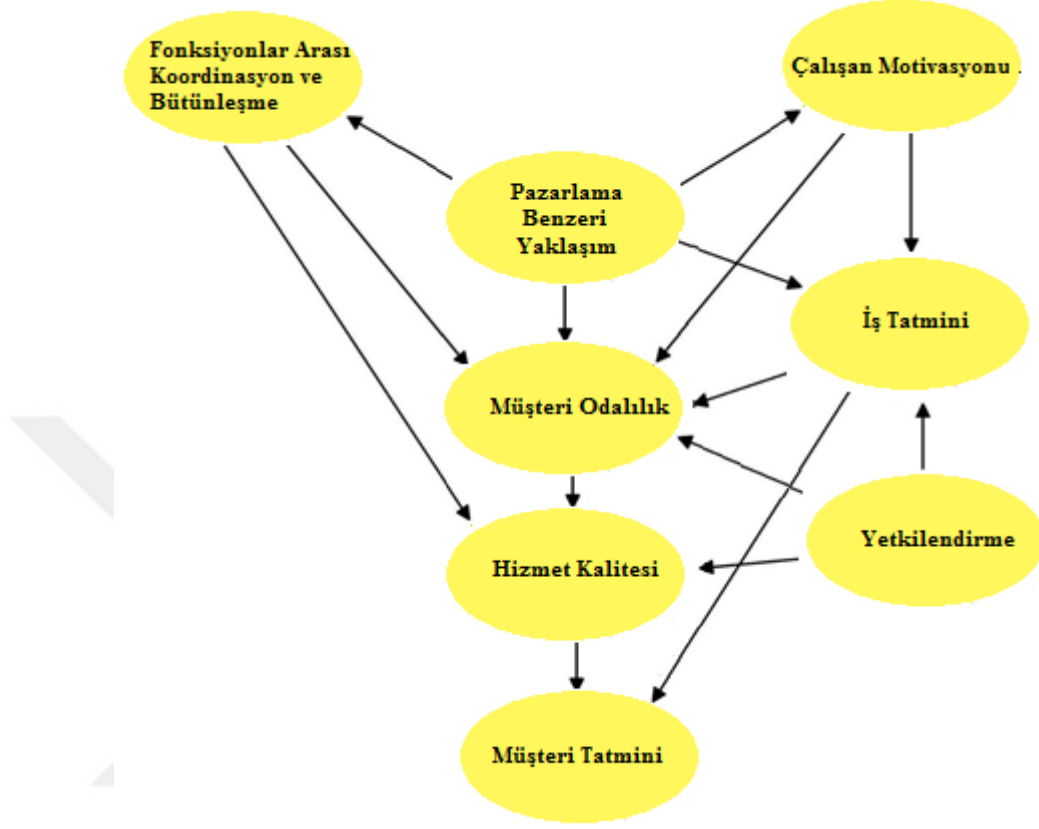


**Kaynak:** Ahmed ve Rafiq, 2002: 37 aktaran Kaçaroğlu, 2015: 13.

### 1.6.3. Rafiq ve Ahmet'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmet tarafından ortaya konulan içsel pazarlama modelinde Grönroos'un modeline benzer şekilde müşteri odaklılık ön plandadır. Müşteri odaklılığın sağlanması için öncelikle işletmenin iş gücünün tatmin ve motivasyonunun sağlanması hedeflenir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 42). Bu modelde, işletmenin yatay ve dikey düzlemde koordinasyonu bu açıdan önemsenir. Ayrıca, etkili koordinasyonun çalışanların bütünleşmesi ve kurum aidiyetlerinin gelişmesi için de önemli olduğu kabul edilir. İşletme içinde gerçekleştirilecek programlar ve etkili koordinasyon ile çalışanların değişime karşı olan mukavemetlerinin azaltılması amaçlanır (Çoban, 2004; Arslanoğlu, 2018: 23). Şekil 3'de Rafiq ve Ahmet'in içsel pazarlama modelinin akış süreçleri yer almaktadır.

**Şekil 3:** Rafiq ve Ahmet'in İçsel Pazarlama Modeli

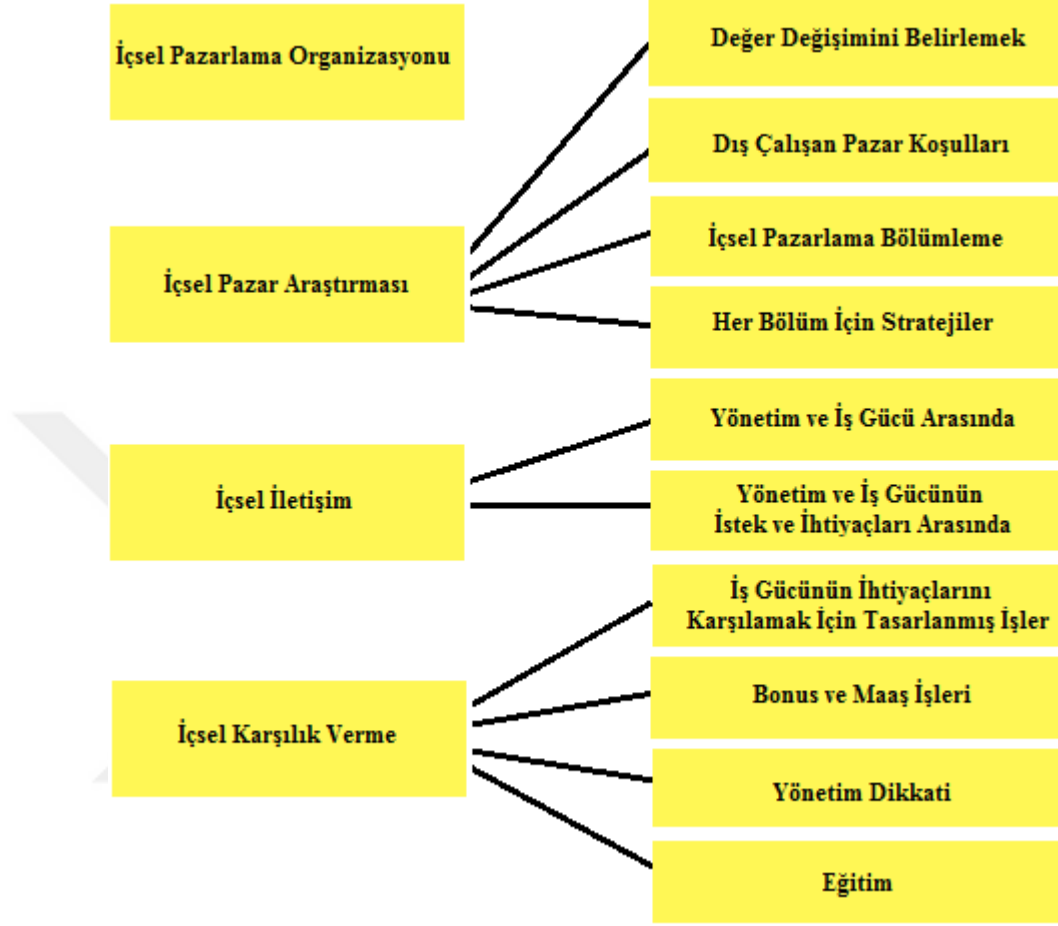


**Kaynak:** Ahmed ve Rafiq, 2002: 42 aktaran Kaçaroğlu, 2015: 14.

#### 1.6.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Lings tarafından 2004 yılında ortaya atılan içsel pazarlama modeli; içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerini içermektedir (Lings, 2004: 409). İçsel pazarlama araştırması, işletmenin çalışanları açısından içsel pazarlama ile alakalı bütün verilerin toplandığı süreçtir. İçsel iletişim ise içsel pazarlama sürecinin başarılı olması için etkili bir iletişim akışı geliştirmeyi hedefler. İçsel karşılık verme süreçleri, ortaya konulan içsel pazarlama uygulamalarının sonucunda ödüllendirme gibi mekanizmaların işletilmesidir (Lings, 2004: 409; Kaçaroğlu, 2015: 14-15). Şekil 4'de Lings'in içsel pazarlama modelinin akış süreçleri görülmektedir.

**Şekil 4:** Lings'in İçsel Pazarlama Modeli



**Kaynak:** Lings, 2004: 11 aktaran Göyşen, 2015: 11.

### **1.7. İçsel Pazarlama Uygulamalarında Dikkate Alınması Gereken Hususlar**

İçsel pazarlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için bazı kritik hususların dikkate alınması gerekmektedir. İşletmelerde içsel pazarlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için öncelikle işletmenin yönetim kadrosunun bu süreçleri içselleştirmiş olması gerekir (İnal vd., 2008: 166). Yöneticiler; işletmenin vizyonunu iş gücü ile paylaşarak, çalışanların işletme vizyonunda yer alan hedeflere yönelmesini sağlamalıdır. Ayrıca; işletmenin üst yönetimi tarafından işletme içinde doğru ve şeffaf bir bilgi akış mekanizması kurulmalı ve bu mekanizmanın işlerliği

sıklıkla denetlenmelidir (Gür Çağlar, 2016: 38). Yönetim kadrosunun, çalışanların kariyerlerini ve gelişimlerini önemsediklerini göstermeleri çalışanların tatmin, motivasyon ve işletmeye bağlılığının sağlanmasında önem arz etmektedir (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 120; Olcarcıyüz, 2018: 28).

İçsel pazarlamanın başarılı olabilmesi için işletmenin en üstten en alt seviyesine kadar yatay ve dikeyde işleyecek bir iletişim mekanizmasının kurulması gerekir. İşletmede çalışan iş gücünün karşılaştığı sorunları ve süreçlere ilişkin görüşlerini üstlerine kolaylıkla iletip tepkiler alabilmesi motivasyonunun artmasını sağlayacaktır (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010: 118; Olcarcıyüz, 2018: 28). Ayrıca; bu iletişim mekanizması sayesinde işletmenin vizyon ve hedefinin çalışanlara iletilmesi gerçekleştirilir.

İşletme tarafından benimsenmiş ana değerlerin toplamı kurum kültürü olarak nitelendirilir (Uzunoğlu, 2001: 342). İşletmelerin kurumsal bir kültür oluşturması ve işletmede çalışan iş gücünün bu kültürü benimsemesi içsel pazarlamanın uygulanması açısından önem taşımaktadır. İşletme içinde yerleşecek kurumsal kültür; işletmede çalışanların düşünce ve davranış biçimlerine, karşılıklı etkileşimlerine, iş yapma şekillerine yansır (Özdemir, 2018: 25). Bu nedenle; kurum kültürü, içsel pazarlamanın başarısı açısından önem taşır.

İşletme içi sosyal faaliyetler işletmeye yeni katılan iş gücünün işletmenin kurum kültürünü öğrenmesi açısından önemlidir (Özdemir, 2018: 25; Olcarcıyüz, 2018: 28). Bu kapsamda, işletme kültür ve değerlerini öğrenip içselleştiren çalışanların işletmeye adaptasyonu daha kolay olur. Ayrıca; işletme içi sosyal faaliyetler mevcut iş gücünün daha da bütünleşerek işletmenin vizyon ve hedeflerine ulaşması konusunda daha iyi senkronize olması sağlar.

İşletme içinde çalışanlara verilen yetkiler karar alma mekanizmalarının merkezîyetçi yapıdan çıkarak işletme geneline yayılmasını sağlar. Bu durum, işletmede çalışan iş gücünün sorumlu oldukları konularda hızlı kararlar almasını ve işleri hızlandırmasını kolaylaştırır (Özdemir, 2018: 25- 26). Ayrıca; işletmede çalışan iş gücünün müşteri odaklı yaklaşımlar gerçekleştirmesinde inisiyatif ve yetki kullanabilir durumda olması müşteri memnuniyetinin ve çalışanların

motivasyonunun artırılmasına olumlu katkıları sunar (Candan ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2009: 45; Kaçaroğlu, 2015: 24).

İşletmede çalışanlara yetkilendirme ve sorumluluk verilmesi içsel pazarlama uygulamalarının başarısı için olumlu bir faktördür. Ancak; yetki ve sorumluluklar verilirken aşırı davranılması, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesine rağmen karar mekanizmalarına katılmalarının engellenmesi veya cesaretlerinin kırılması, eğitimsiz, deneyimsiz veya yetersiz çalışanlara yetki verilmesi, çalışanlara yetkileri konusunda gerekli bilgilendirmelerin yapılmaması veya eksik yapılması, yetki dağıtımının işletme içindeki yönetimsel hiyerarşi ile uyumlu olmaması veya çakışması gibi sebepler söz konusu bu olumlu yansımayı olumsuz hale çevirebilir (Kocabaş ve Karaköse, 2006: 199; Türkoğlu Yavru, 2015: 10).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞVEREN MARKASI KAVRAMI

Bu bölümde; marka kavramı ve tarihsel gelişimi, işveren markası kavramının kapsamı ve tanımı, işveren markasının amaçları, önemi, yararları ve özellikleri, işveren markasının yönetimi ve modeli, işveren markasının ölçümü gibi konularda bilgilendirmeler yapılacaktır.

#### 2.1. Marka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Türk Dil Kurumu marka kelimesinin anlamını, “Bir ticari malı, herhangi bir nesneyi tanıtmaya, benzerinden ayırmaya yarayan özel isim veya işaret” olarak ifade etmektedir (TDK, 2019). Marka kavramı, eski çağlardan beri insan hayatı içinde kendine yer bulmuştur. Örneğin; eski çağlarda insanların el izlerini mağaraların duvarlarına bıraktıkları ve ürettikleri çanak, çömlek gibi eşyaları mühürledikleri yapılan kazılar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Ağaoğlu, 2013: 38; Keseoğlu, 2017: 2). Günümüzde bildiğimiz anlamda markalama uygulamaları ise 18. yüzyıl sonları ve 19. yüzyıl başlarında yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu kapsamdaki gelişim sürecinde, sanayi devrimin gerçekleştirilmesine bağlı olarak pazarlama teknikliklerinde yaşanan olumlu gelişmeler önemli bir rol oynamıştır. Ancak; bu dönemlerde üreticiler ile tüketiciler arasındaki iletişim kanallarının henüz tam manasıyla gelişmemiş olması, markalama kavramının gelişimini kısıtlayan bir unsur olmuştur (Keseoğlu, 2017: 2-3).

Günümüzde; sermaye, mal, hizmet ve iş gücü gibi piyasa unsurları dünya genelinde serbestçe hareket edebilmektedir (Kahraman, 2018: 3). Bu durum, piyasaların giderek küreselleşmesine ve piyasalardaki ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır. Ayrıca, dünya genelinde internete erişim ve kullanımda son otuz yılda yaşanan hızlı gelişim, ticaretin sanallaşmasını sağlamıştır. Bu durum, birçok irili ufaklı işletmenin küresel piyasaya uyum sağlamasını kolaylaştırmıştır. Piyasa şartlarında yaşanan bu hızlı değişim, işletmeler arasında yaşanan rekabetleri de kızıştırmıştır. Tüketicilerin satın alma sürecini veya tercihini

doğrudan etkileyen ve piyasaya sunulan ürün veya hizmetlerin diğerlerinden ayırt edilmesini sağlayan marka kavramı, pazarlama ve reklam faaliyetlerinin temeli niteliğindedir (Kahraman, 2018: 3).

Günümüzde marka kavramı kelime anlamından daha fazla şeyler ifade etmektedir. Entegre pazarlama yaklaşımı üzerine araştırmalarıyla bilinen ünlü pazarlamacı Don Schultz bir dergiye verdiği röportajında markanın aslında bir taktiksel yaklaşım olduğunu ve marka oluşturma süreçlerinin stratejik bir bakış açısı ile yürütülmesi gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca; bu stratejik sürecin en önemli basamağının markaya bir imaj yüklenmesi olduğunu söylemiştir (Capital, 2003 aktaran Bayrak, 2016: 3). Bu kapsamda, marka salt kelime anlamından farklı olarak zaman içinde değişmesi ve gelişmesi yani yönetilmesi gereken bir kavram olarak algılanmaktadır (Yıldız, 2018: 17). Günümüzde, marka kavramı sadece bir ürün ve hizmeti ortaya koymak veya eşdeğerlerinden ayırt edilmesi için kullanılmamaktadır. Örneğin; ünlü bir futbolcu, devlet adamı, bir ülke veya organizasyonda marka olarak nitelendirilebilmektedir (Zengin ve İldeniz, 2005: 38; Kahraman, 2018: 5).

Marka kavramı ortaya çıkışından itibaren gelişim süreci boyunca bazı işlevler kazanmıştır. Marka kavramının işlevleri hakkında farklı yaklaşımlar olmakla birlikte, marka kavramının dört ana işlevi olduğu söylenebilir. Marka kavramının bu işlevleri; ayırt etme işlevi, köken belirtme işlevi, garanti işlevi ve reklam işlevidir (Yılmaz, 2015: 8; Kahraman, 2018: 6). Markanın ayırt etme işlevi, piyasada mevcut rakip ürün ve hizmetlerin birbirinden ayrılmasını sağlar. Köken belirtme işlevi ise söz konusu ürün veya hizmetin kime ait olduğunu ortaya koyar ve tüketicilerin bilgilendirilmesine katkı sunar. Ürün ve hizmeti sunan işletmelerin kabul görmüş standartlarda ürün ve hizmet sunduğuna dair tüketicilerine güvence vermesi marka kavramının garanti işlevini oluşturur. Bilinen ve ünlü markaların tercih edilmesindeki ana nedenlerden bir tanesi de tüketiciler gözünde garanti algılarının kuvvetli olmasıdır (Ersoy, 2004: 10). Markanın reklam işlevi tüketicileri yönlendiren önemli bir unsur niteliğindedir. Bu kapsamda, bilinen bir marka ismi altında pazara yeni çıkan ürün veya hizmet için markanın tanınırlığı aynı zamanda bir reklam işlevi de görmektedir (Yasaman, 2005: 9; Kahraman, 2018: 8).

## 2.2. İşveren Markası Kavramının Tanımı

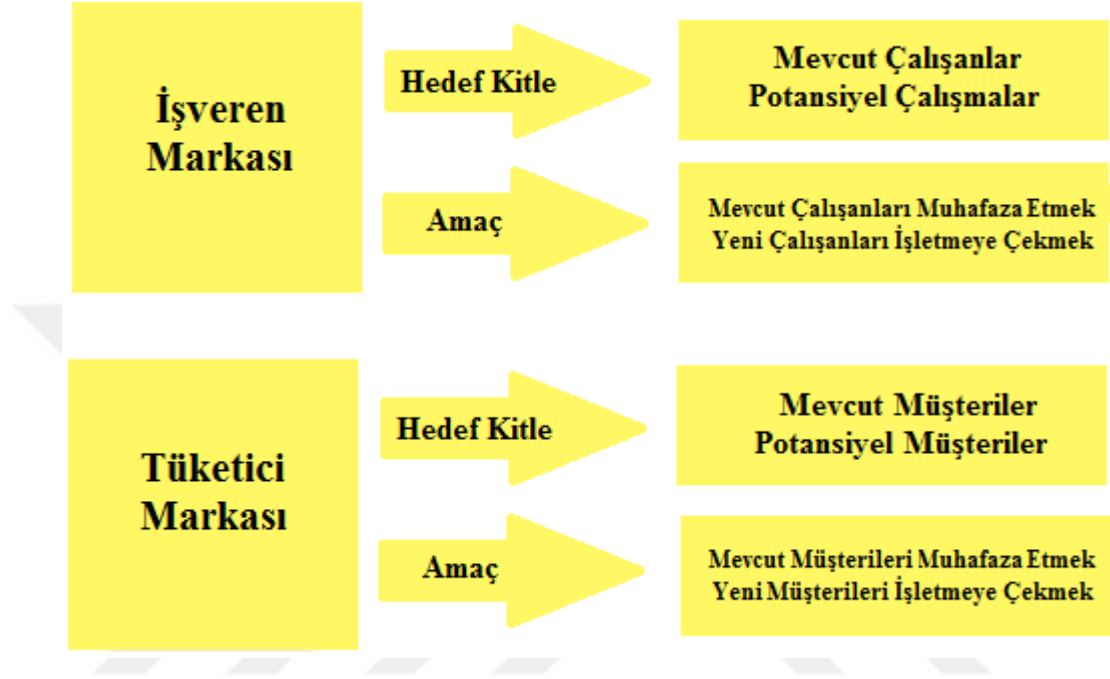
İşveren markası kavramı ilk kez 1990'lı yılların ortasında Ambler ve Barrow tarafından ortaya atılmıştır (Ambler ve Barrow, 1996). Ortaya atanlar bu kavramı, işletmeler tarafından iş gücüne sunulan bazı işlevsel, maddi ve psikolojik çıkarları içine alan teşvik paketleri olarak tanımlanmıştır. Bu kapsamda daha ayrıntılı bir açıklama yapmak gerekirse işveren markası; işverenin iş gücünden beklentilerini daha sade bir hale getirmesi, işletmenin üretkenlik ve karlılığını yükseltmesi, işletmede daha kaliteli iş gücünün istihdam edilmesi, işletmede mevcut çalışan nitelikli iş gücünün elde tutulmasının sağlanması ve iş gücünün işletmeye olan bağlılığının artırılması amacıyla işveren tarafından ortaya konulan yöntem ve stratejilerdir (Keseoğlu, 2017: 5; Ambler ve Barrow, 1996: 187). Bu kavramın ortaya çıkmasında, 1990'lı yıllarda yaşanan işletmelerin nitelikli iş gücü bulma konusunda yaşadığı dar boğaz etkili olmuştur. Bu yıllarda bilgi ve bilişim kavramlarının piyasaların üzerindeki ağırlığını iyice hissettirmesi, söz konusu bu kavramları içselleştirmiş nitelikli personellerin istihdamını işletmelerin birbirleri ile rekabeti açısından önemli bir faktör haline getirmiştir. Ancak; bu dönemlerde nitelikli personelin azlığı sebebiyle işverenlerin bu nitelikte iş gücünü işletmelerinde çalışmaya ikna etmek için girdiği arayışlar işveren markası kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Yıldız, 2018: 18-19; Tufan, 2018: 6; Gözen, 2016: 1-2).

İşveren markası, bir işletmenin iş gücünün gözünde diğer rakiplerine göre daha avantajlı ve tercih edilebilir özelliklerini ortaya çıkarması üzerine yürüttüğü bir algı oluşturma sürecidir. Bu kapsamda işveren markası kavramının; işletmenin mevcut iş gücü, muhtemel iş gücü ve işletme paydaşlarının işletme hakkındaki bakış açısı ve görüşlerini yönetebilmek için ortaya konulan ve uzun vadeli olarak üzerinde çalışılan bir marka yönetim stratejisi olduğu söylenebilir (Backhaus ve Tikoo, 2004; Dönmez, 2016: 19). Bu kapsamda, işletmenin ortaya koymaya çalıştığı tüketici markası kavramının temel hedef kitlesi mevcut ve muhtemel müşterilerken işveren markası kavramının hedef kitlesi ise mevcut ve muhtemel iş gücü yani çalışanlar olarak ortaya çıkmaktadır (Ambler ve Barrow, 1996; İçirgen, 2016: 25). Bu



kapsamda, Şekil 5’de tüketici markası ve işveren markası kavramların karşılaştırması görsel olarak yer almaktadır.

**Şekil 5: İşveren Markası Kavramı ve Tüketici Markası Kavramı**



**Kaynak:** Baş, 2011: 30; Bayrak 2016: 9.

### 2.3. İşveren Markası Kavramının Önemi ve Yararları

Günümüzde işveren markası kavramı, işletmenin amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktör haline gelmiştir. Günümüz piyasa koşullarında işletmeler ancak nitelikli ve kurumsal bağlılığı olan iş gücü çalıştırarak amaçlarına ulaşabilirler. Yıllar içinde, üretim yöntemleri ve süreçlerinde yaşanan değişimlere ve gelişmelere bağlı olarak işletmelerin kas gücüne bağlı iş gücü ihtiyacı azalırken bilgili ve nitelikli iş gücü ihtiyacı artmıştır. Bu kapsamda, bir işletmenin nitelikli iş gücüne sahip olması piyasa şartlarında rakipleri ile rekabet edebilmesi açısından stratejik bir unsur haline gelmiştir. Ayrıca; bu nitelikli iş gücünün işletmede tutulması ve işletmeye olan kurumsal bağlılığının geliştirilmesi de iş gücü verimliliği açısından önemlidir. İşveren markası kavramı, söz konusu bu ihtiyaçların ve gerekliliklerin karşılanmasının

sağlanması noktasında önemli bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Tufan, 2018: 13).

Çalışanlar kendi amaçları ve kariyer planları açısından, piyasada ilgili olduğu iş dalında diğer işletmelere göre daha üstün olan ve fark yaratan işletmelerde çalışmak istemektedirler. Ayrıca, çalışanların toplumsal statüsünde çalıştıkları işletmenin genel bilinirliği ve statüsü de etkili bir unsur niteliğindedir. Bu kapsamda; çalışanların önemli bir kısmı iş yaşamlarında fark yaratmak ve diğer çalışanlardan ayırt edilebilmek için, piyasada fark yaratan yani işveren markası olan işletmelerde çalışmayı tercih ederler (Bruce ve Harvey, 2010: 159).

İşveren markası, işletmelerin diğer rakip işletmelerden farklı yönlerini ortaya çıkarırken, işverenlerin rekabet avantajını artırarak işletmenin genel verimlilik ve iş performansına da olumlu katkılar sunar (Feron, 2008). İşveren markası, işletmesel rekabetin temelini ve işletmelerin yetenek yönetiminin de en önemli bileşenini oluşturur. Bu kapsamda, rakip firmaların elinde olmayan veya taklit edilemeyen işletme özellikleri veya yeteneklerine sahip olmak, bu işletmenin diğer işletmelerle olan rekabet yeteneğinin ana kaynağı niteliğindedir (Xiaofeng, 2009; Tufan, 2018: 13). Bu açıdan; nitelikli iş gücünün işletmeye çekilmesi, işletmeye çekilen bu iş gücünün istihdamının devam ettirilebilmesi ve işletmeye olan aidiyetinin sağlanması ve geliştirilmesi işveren markası kavramı açısından önemli bir strateji ve hedef niteliğindedir.

İşveren markasının, iyi ücretlendirme stratejisi ve istihdam oluşturma etkisi gibi fonksiyonel yararları olduğu gibi işletmenin iş gücü gözündeki imajına katkı sağlaması ve iş gücünün bu işletmede çalışma yönündeki heves ve isteklerini artırması gibi sembolik faydaları da vardır (Backhaus ve Tikoo, 2004; Tufan, 2018: 13).

İşveren markasının işveren açısından en önemli yararı nitelikli işgücü sorunu yaşamaması ve işletme iş gücü stoğu devir hızını düşürmesidir. Bu kapsamda, nitelikli işgücü tedariki açısından sorun yaşamayan işletmelerde daha istikrarlı ve sürdürülebilir bir işgücü kalitesi yakalanır. Yani; işletme bir anlamda işgücünü seçen değil iş gücü tarafından seçilen bir marka haline gelir (Yıldız, 2018: 22).

Barrow ve Mosley, işveren markasının işletmeler bakımından yararlarının genel işletme yararları, fonksiyonel yararlar ve yaşam döngüsü yararları olmak üzere üç ana başlık altında incelenmesini önermiştir (Barrow ve Mosley, 2005: 69-81).

İşveren markasının genel işletme yararları; maliyetlerin düşürülmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması ve finansal performansta iyileşme olarak sıralanabilir.

Güçlü bir işveren markası, işletme maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlar. Bir işletme için iş gücü maliyetleri, en önemli gider kalemi mahiyetindedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar; bir işletmede yeni veya yakın zamanda işe başlayan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir çalışanın işe başlamasının maliyetinin o çalışanın yıllık maaşının yarısına eşit olduğunu göstermiştir (AON, 2000; Dönmez, 2016: 23). Ayrıca, iş yerine bağlılık ve aidiyet konusunda sorun yaşayan çalışanın işe devam etme veya verimli olma noktasında yaşadığı sorunlar işletmeye dolaylı bazı maliyetler yüklemektedir. Bu kapsamda, işveren markası kavramı işletme maliyetlerinin azaltılması konusunda önemli yararlar sağlar (Barrow ve Mosley, 2005: 69-81).

İşveren markasının genel işletme yararlarından diğer bir tanesi müşteri memnuniyetini artırmasıdır. Bu kapsamda, işveren markasının çalışanların tatmin ve memnuniyetini artırmasına bağlı olarak müşterilere karşı geliştirdiği hal, tutum ve davranışlarındaki iyileşmeler ve müşteri odaklı yaklaşımlar müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar (Dönmez, 2016: 23).

İşveren markasının genel işletme yararlarından bir diğeri de finansal performansta iyileşme sağlamasıdır. Müşteri memnuniyetindeki artış işletmenin satış rakamlarına yansır ve işletmenin pazar içindeki payını ve karlılığını artırır. Yani işveren markası kavramı, işletmenin finansal performansının gelişimi açısından önemli yararlar sağlar (Barrow ve Mosley, 2005: 69-81; Dönmez, 2016: 23-24).

İşveren markasının fonksiyonel yararları ise; işletmenin, çalışanlar açısından iş tercihinde önem teşkil eden ücretler, izinler, ödenekler, kariyer vizyonu, çalışma koşulları, iş garantisi gibi istihdam şartlarını netleştirmesidir. Bu kapsamda işveren markası işletmenin fonksiyonel özelliklerini daha fazla ön plana çıkarmasını sağlar.

Ayrıca; işveren markasının fonksiyonel yararları sadece işverenlere değil çalışanlara da sağlanan bir yarar niteliğindedir.

İşveren markasının yaşam döngüsü yararları ise işletmelere nitelikli çalışanların çekilmesine olumlu katkılar sağlaması ve bir işletme ruhu oluşturmalarıdır (Tufan, 2018: 14).

## **2.4. İşveren Markasının Kurumsal Temelleri**

İşveren markası son yıllarda giderek daha yerleşik kullanılan bir kavram haline gelmekle birlikte henüz kurumsal temelleri akademik olarak tam manasıyla tartışılabilmiş değildir (Güler, 2015: 15; Yıldız, 2018: 22). Literatürde işveren markası kavramının kurumsal temelleri hakkında en kapsamlı, geçerli ve referans niteliğindeki çalışma Backhaus ve Tikoo tarafından 2004 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada; kaynak temelli yaklaşım kullanılarak işletmenin değişkenleri ve bu değişkenler arasındaki ilişki ile işaret verme teorisi kullanılarak kurumsal bakış açısı sağlama açısından elde edilecek faydalar irdelenmiştir. Ayrıca; psikolojik sözleşme teorisi ve marka değeri konsepti kavramlarının işveren markasının kurumsal temellerine etkileri analiz edilmiştir.

İşveren markası kavramının incelenmesinde kaynak temelli yaklaşıma göre, işletmelerin nitelikli iş gücü ve çalışanlara yani nitelikli insan kaynağına sahip olması piyasa şartlarında rakipleri ile sürdürülebilir şekilde rekabet edebilmesi için oldukça önemlidir (Yıldız, 2018: 23). Yani; kıymetli, nitelikli, yeri doldurulamaz iş gücü kaynağına sahip olunması işletmelerin rakiplerine göre avantaj sağlamalarına katkı sağlamaktadır (Barney, 1991: 106; Kavlıkoğlu: 2018: 11). Kaynak temelli yaklaşım, insan kaynakları yönetimi anlayışına göre incelenirse; işletmeler nitelikli iş gücüne sahip olmanın verdiği avantaj sayesinde ihtiyaç duyduklarında başka nitelikli iş gücünü temin etme konusunda sorun yaşamayacaktır (Boxall, 1996; İçirgen, 2016: 29).

Hendry ve Jenkins tarafından ortaya atılan psikolojik sözleşme teorisi ise Backhaus ve Tikoo'nun işveren markasının kurumsal temellerini ortaya koyduğu

çalışmanın bir sonraki adımıdır. Çalışmanın bu bölümünde yapılan analize göre; nitelikli iş gücü ile işletmeler arasındaki psikolojik sözleşme anlayışı kapsamında, iş gücü işverenden iş güvenliği sözü alırken bunun karşılığında işverene bir aidiyet ve bağlılık sözü vermektedir (Hendry ve Jenkins, 1997: 38; Backhaus ve Tikoo, 2004: 504).

İşveren markası kavramının kurumsal temellerinin ortaya çıkarılmasının ve anlaşılmasının sağlanmasında bir diğer önemli husus marka değeri konsepti yaklaşımıdır (Aaker, 1991; Kavakoğlu, 2018: 12). İşveren markasının marka değeri, işletmenin mevcutta çalışan iş gücü veya ilerde çalışması muhtemel iş gücü üzerinde oluşturduğu toplam etki olarak açıklanabilir. İyi bir işveren markası, nitelikli iş gücünü işletmede çalışmaya heveslendirir. Ayrıca, işletmede mevcutta çalışan iş gücünün işletmeye olan aidiyetini ve bağlılığını pekiştirir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 504; Kavakoğlu, 2018: 12).

Rynes tarafından ortaya atılan işaret verme teorisi ise Backhaus ve Tikoo'nun işveren markasının kurumsal temellerini ortaya koyduğu çalışmanın son adımını oluşturur. İşaret verme teorisi, işletmelerin iş gücü istihdamı aşamasında işveren ve iş gücü arasındaki ilişkiyi inceler. İş gücü işletmede işe başladığında, işletmeye hangi ölçüde fayda sağlayacağı tam olarak bilinemez sadece öngörülebilir. Bu öngörü ve değerlendirme işletmede mevcutta çalışan iş gücü ölçüt alınarak gerçekleştirilir. Bu değerlendirmede; cinsiyet, yaş gibi değiştirilemez bazı özellikler dikkate alınacağı gibi bilgi ve nitelik seviyesi gibi süreç içinde iş gücü tarafından iyileştirilebilecek özellikler bir diğer deyişle işaretler de dikkate alınır (Rynes, 1989: 66; Spence, 1973: 357-358; Güler, 2015: 18).

## **2.5. İşveren Markasının Unsurları/Boyutları**

İşveren markası kavramının incelenmesi birçok unsur açısından yapılabilir. Ancak; daha genel bir yaklaşımla inceleme yapmak gerekirse ekonomik unsurlar, psikolojik unsurlar, fonksiyonel unsurlar ve işletmesel unsurlar olmak üzere dört başlıktan söz edilebilir (Kucherov ve Zavyalova, 2012: 88-93).

İşveren markasının ekonomik unsurları, işletmede çalışan iş gücünün ekonomik çıkarlarını ve kazançlarını doğrudan ilgilendirir. Bu kapsamda, işveren markasının ekonomik unsurlarından ilki yüksek maaştır. Yüksek maaş, iş gücünün işletmede gösterdiği performans dikkate alınarak iş gücünü tatmin ve motive etmek için kullanılır. Bu aşamada işletmeler iş gücü ücret seviyelerini belirlerken genellikle; piyasada eş değer işletmelerdeki ücret politikalarını, iş tanımlarını ve performans sonuçlarını dikkate almaktadırlar. İşveren markasının ikinci ekonomik unsuru ise adaletli bir ödül ve ikramiye mekanizmasıdır. Ödül ve ikramiye mekanizması, işletmede başarı gösteren iş gücüne bu başarısına karşılık bazı ekonomik ve sosyal faydalar sunulmasıdır. Yüksek maaş ile ödül ve ikramiye mekanizmasının temel farkı; yüksek maaşın düzenli olması, ödül ve ikramiyenin ise düzenli olmamasıdır. İşveren markasının diğer ekonomik unsurları ise; istihdam sürekliliği ve garantisi ile çalışma günleri ve tatil günlerinin belirlenmesidir (Sadullah vd., 2013: 56; Kavlakoglu, 2018: 13).

İşveren markasının psikolojik unsurları; işgücünün işletmeye karşı duyduğu bağlılığı ve iş hayatındaki tatmin ve hoşnutluğunu doğrudan etkiler. Bu kapsamda, işletmede kuvvetli bir işletme kültürü oluşturulması önemli bir psikolojik unsur olarak öne çıkmaktadır. Kuvvetli bir işletme kültürü, çalışanın işletmeye olan bağlılığını pekiştirir. Ayrıca, işletme içinde çalışanlar arasında etkili ve olumlu diyaloglar geliştirilmesi çalışanların iş hayatındaki tatmin ve motivasyonuna olumlu katkılar sunan bir diğer psikolojik unsurdur. Kuvvetli işletme kültürü ve çalışanlar arasındaki olumlu diyaloglar, bir diğer önemli psikolojik unsur olan takım çalışmasını kolaylaştırır (Yıldız, 2018: 24). İşveren markasının önemli psikolojik unsurlarından bir diğeri ise işletme içinde adaletli değerlendirme mekanizmalarının olması, şeffaf ve objektif şekilde değerlendirme süreçlerinin yürütülmesidir (Ünsar, 2009: 51-52; Kavlakoglu, 2018: 13).

İşveren markasının fonksiyonel unsurları işletmedeki işin özellikleri, eğitim ve kariyer planlamaları gibi hususları içine alır. Çalışanların işletmelerde görevlendirilecekleri işlerin nitelikleri ve alacakları sorumluluklar, çalışanların motivasyon ve performanslarını doğrudan etkileyen faktörlerdendir. İşletmelerin personellerinin eğitimine yönelik bakış açıları ise işletmede çalışan iş gücünün

eğitime alınma sıklığı, eğitilme şekilleri, eğitimin sonucundaki beklentiler gibi işlevsel hususları kapsar. İşveren markası kapsamında işletmelerin açık ve nitelikli bir eğitim bakış açısı ortaya koyması çalışanlar tarafından önemsenir. İşletmelerin çalışanlarının eğitimine yönelik bir bakış açısı ve yol haritası ortaya koymalarına benzer şekilde çalışanlarının kariyerleri konusunda da destekleyici bir bakış açısı ve yaklaşım geliştirmeleri işveren markası açısından önemlidir (Sadullah vd., 2013: 56; Kavlıkoğlu, 2018: 14-15).

İşveren markasının işletmesel unsurları, işletmenin pazardaki algısı ile ilgilidir. İşletmenin pazarında lider olması veya önemli bir konumda olması, işletmenin ulusal faaliyetlerinin yanında uluslararası faaliyetlerinin derinliği ve niteliği, işletmenin geçmişı ve kökleri, piyasanın işletme tarafından üretilen ürün veya hizmetlere yani işletme markasına olan bakış açısı, işletmenin üst düzey yöneticilerinin geçmişı ve pazarın bu yöneticilere bakış açısı, işletmenin yönetiminde ortaya konulan yaklaşım ve stratejiler bu unsurları oluşturan ana başlıklardır (Yıldız, 2018: 24; Kucherov ve Zavyalova, 2012: 88-93; Kavlıkoğlu, 2018: 15).

## **2.6. İşveren Markasının Yönetimi ve Modeli**

İşveren markasının yönetimi konusu, iş gücünün işletmeye kabulünde dikkate alınacak hususlardan işletme kültürünün oluşturulmasına, üst düzey yönetim anlayışından işletme içi eğitim faaliyetlerine kadar işlemenin birçok iç ve dış faaliyeti içine alan bir organizasyon sürecidir (Lievens ve Chapman, 2009: 138; Demirkan, 2017: 19-20). İşletmede istenilen değişikliklerin sağlanması ve işveren markası kavramının işletmenin lehine işe yaraması için işletme içindeki iletişimin iyi olması, işletme kaynak ve imkânlarının verimli kullanılması, işletme yönetiminin işveren markası oluşturma sürecini içselleştirmesi ve sahiplenmesi gerekmektedir. İşletmelerde işveren markası kavramının geliştirilmeye başlanması; yönetim, insan kaynakları, pazarlama gibi işletme bölümlerinde önemli işlevsel faydalar sağlamaktadır (Kavlıkoğlu, 2018: 27).

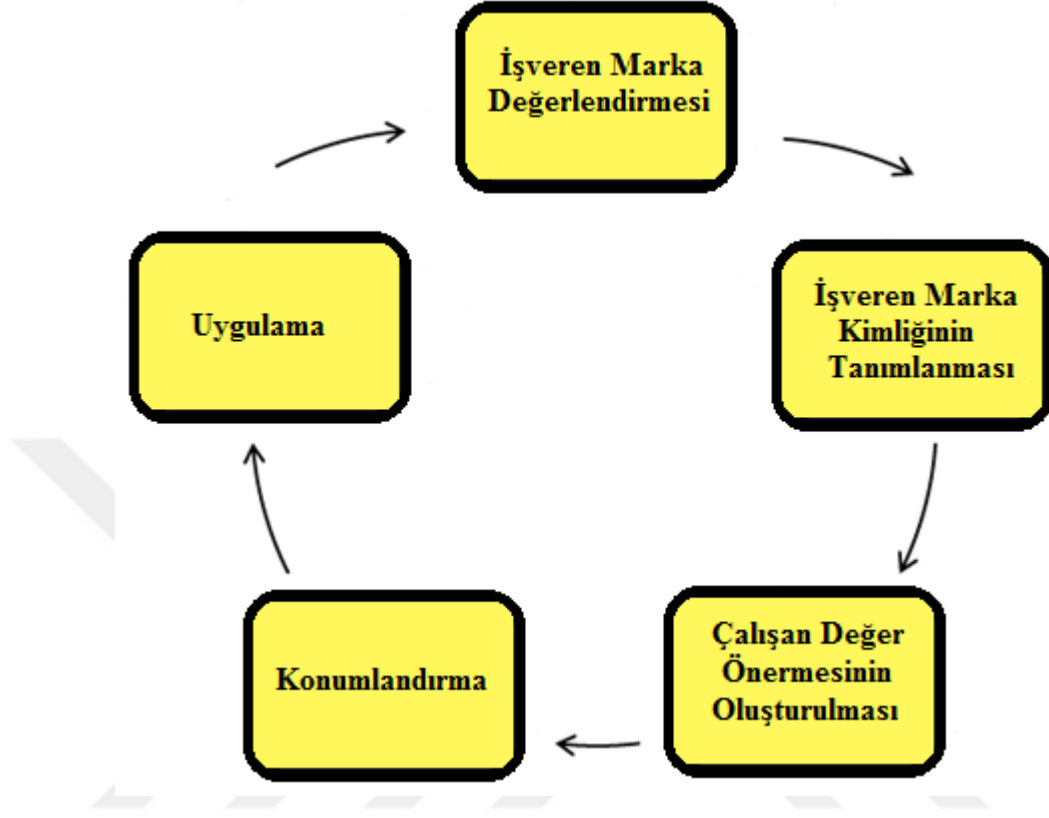
İşveren markası, işveren markası içeriğinin açıklanması, işletmenin hâlihazırda çalışan iş gücüne ne gibi yararlar sağlayacağı ve ne gibi gereksinim ve beklentileri olduğunun açıklanması, işletmeyi piyasadaki diğer işletmelerden ayırt eden özelliklerinin ortaya konulması ve işletmenin piyasadaki algısının iyileştirilmesi amacıyla aşama aşama yürütülen detaylı bir strateji ve süreçtir (Baş, 2011: 53).

İnsan kaynakları ve işletme yönetimi konusunda danışmanlık hizmeti veren ABD merkezli ünlü Hewitt Associates şirketinin uzmanları, işveren tarafından güçlü bir işveren markası oluşturulması için beş başlık altında bazı önerilerde bulunmuştur. Bu önerilerden ilki işverenlerin öncelikle işletmelerini anlamasıdır. İkinci öneri ise müşteriler yani işletmeye çekilmesi planlanan nitelikli iş gücü için çekici bir işveren markası algısı oluşturulmasıdır. Üçüncü öneri adımı, işverenin işletmesinin işveren markası algısının gelişimi için adımlar atması ve standartlarını yükseltmesidir. Dördüncü adımda işverenden, işveren markası imajını geliştirmek ve kuvvetlendirmek için koordinasyon çalışmaları yapması beklenmektedir. Son öneri adımı ise ilk dört adımın yürütülmesiyle elde edilen sonuçların ölçülmesi ve bu sonuçların iyileştirilmesi için geri besleme yapılmasıdır (Berthon vd., 2005: 154; Kara, 2013: 60). Bu kapsamda, Şekil 6'da bu öneri adımlarını içeren işveren markası yönetim modeli görülmektedir (Baş, 2011: 54). Şekil 6'da verilen bu model; işveren marka değerlendirmesi, marka kimliğinin tanımlanması, çalışan değer önermesinin oluşturulması, konumlandırma ve uygulama olmak üzere beş adımlık bir döngüsel akıştan oluşmaktadır.

İşveren marka değerlendirmesi, işletmenin mevcut işveren markasının genel durumunun ortaya çıkarılması aşamasıdır. Bu kapsamda; işletmenin bilinçli veya bilinçsiz olarak yaptığı işveren marka yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların başarısı irdelenir (Tufan, 2018: 19). Bu sayede, işletmenin mevcut stratejilerinin doğru ve yanlış yönleri ile eksiklikleri tespit edilir. Bu aşamanın objektif olarak yapılması, diğer basamakların başarılı bir şekilde yürütülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.



**Şekil 6: İşveren Markası Yönetim Modeli**



**Kaynak:** Baş, 2011: 54.

İşletmenin işveren marka kimliğini tanımlaması, işletmenin işveren markası konusunda amaç ve hedeflerini, niyetlerini ve tercihlerini ortaya koymasıdır. Bu aşamada, işletme işveren markasını görmek istediği yer noktasında temel bazı sorulara cevap vererek mevcuttaki işveren markasının kuvvetlenmesini sağlar (Baş, 2011, 55).

İşletmenin çalışan değer önermesini oluşturması, işveren markası yönetim modelinin en kritik aşamalarından bir tanesidir. Bu aşamada, işletmenin çalışanlarına işveren markası kapsamında ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlarda sağlayacağı imkânlar ve faydalar ile bunun karşılığında işletmenin çalışanlarından beklentileri tespit edilir (Baş, 2011: 55-56). Piyasada faaliyet gösteren işletmelerin farklı işletme kültürüne, beklentilere ve imkânlara sahip olması sebebiyle bu aşamada oluşturulan önermeler işletmelere özel bir nitelik taşır. Bu sebeple, işletmeye özel bir çalışma gerektirir. Bu durum söz konusu aşamayı diğer aşamalara göre daha fazla üzerinde

çalışılması ve emek harcanması gereken bir aşama haline dönüştürmektedir (Tufan, 2018: 19).

İşveren markası yönetim modelinin konumlandırma aşamasında, işletmenin hâlihazırda ve muhtemel çalışanlarının işletmenin işveren markası hakkındaki algıları ve bakış açıları ortaya çıkarılır. Daha sonra bu algı ve bakış açıları, işletmenin piyasadaki diğer rakip işletmelerden ayrışması için kullanılır (Baş, 2011: 56). Yani, işletmenin diğer işletmelerden çalışanlar açısından farklılaşan pozitif özellikleri belirlenir ve ön plana çıkarılır (Kavlakoğlu, 2018: 30). Söz konusu bu özellikler ne ölçüde taklit edilemez, işletmeye özel ve çalışanlar açısından ayrıcalıklı olursa o ölçüde işveren markası kavramının konumlanmasına olumlu katkı sunar. Yani, piyasada her işletmenin sahip olduğu genel özellikler işletmenin işveren markası açısından bir konumlandırma oluşturmaz.

İşveren markası yönetim modelinin son aşaması olan uygulamada, çalışan değer önermesinin oluşturulması aşamasında ortaya konulan hususlar uygulamaya geçirilir. Bu uygulamaya geçirme süreçlerinin takibi işletmenin üst düzey yönetimi veya bu iş için özel olarak görevlendirilen bir yönetim mekanizması tarafından gerçekleştirilir. Söz konusu uygulama sürecinin tamamlanmasından sonra geri besleme yapılarak işveren markası yönetim modeli dinamik bir şekilde tekrar tekrar işletilir (Baş, 2011. 56-57; Tufan, 2018: 19).

## **2.7. İşveren Markasının Ölçümü**

İşveren markası kavramına işletmelerin ilgisi son yıllarda giderek artmaktadır. İşveren markasının ölçümü, bu kavramın işletme için genel durumunun tespit edilmesi ve geliştirilmesi için önem taşır. Bu yüzden işveren markası yönetim modelinin birinci aşaması işletmenin işveren markasının değerlendirilmesidir. Sonuç olarak bir işletmenin işveren markasının ölçümü; işletmenin işveren markasının değerini anlaması, kontrol etmesi ve eleştirerek düzetmesi için temel bir gerekliliktir (Bayrak, 2016: 44).

İşveren markası bazı ölçütler kullanılarak değerlendirilebilir. Bu ölçütler aşağıda başlıklar halinde incelenmiştir (Baş, 2011: 122-125).

**Genel işgücü üretkenliği:** İşletmeler, iş gücünün işletmeye toplam maliyeti ile bu maliyetin sonucunda işletmenin elde ettiği kazanımları oranlamak ve karşılaştırmak isteyecektir. Söz konusu bu oranın işletme lehine geliştirilmesi, işletmenin iş gücüne ödediği toplam ücretlerin (maaş, ikramiye vb.) karşılığını alması açısından önem taşımaktadır.

**İş tatmini:** İş tatmini, iş gücünün işletmede çalışmaya başlamadan önce hayal ettikleri ve kendisine vaat edilenler ile işletmede çalışmaya başladıktan sonra elde ettiği kazanımların karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma sonucunda, iş gücü açısından beklentiler karşılanmış ise duygusal bir iş tatmininden söz edilebilir.

**İşletmeye bağlılık:** İş gücünün işletmeye olan bağlılığı; normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olmak üzere üç alt başlık altında değerlendirilebilir. İş gücünün işletmeye normatif bağlılığı, işletmenin iş gücüne sağladığı toplam imkânlar üzerinden beklentilerini karşılayıp karşılamamasına göre şekillenir. İş gücünün işletmeye duygusal bağlılığı ise, iş gücünün içsel tatmine yani iş tatminine bağlıdır. İş gücünün işletmeye devam bağlılığı, piyasada iş gücü açısından alternatif çalışma imkânlarının genel durumu ile ilgilidir. İş gücünün piyasa şartlarında başka işletmelerde çalışma alternatifi arttıkça devam bağlılığında bir azalma meydana gelmektedir.

**Yöneticilerin tatmin düzeyleri:** İşletmenin insan kaynakları veya ilgili birimlerince, işletmeye değer katacak ve yarar sağlayacak nitelikte ve bilgide iş gücünün işe alınması işletmenin yöneticilerinde de bir memnuniyet ve tatmin sağlayacaktır. Bir işletmede yöneticilerin tatmini en az diğer iş gücünün tatmini kadar önem taşır. Tatmin düzeyi yüksek yöneticiler tarafından idare edilen işletmeler amaçlarına ulaşma ve işletme verimliliğini artırma noktasında daha avantajlıdır.

**İşe alım göstergeleri:** İşveren markası kavramı, bir işletmenin iş gücünü istihdam etmesi ile alakalı süreçlerle doğrudan bağlantılıdır. İşe alım göstergeleri, işveren markası kavramının etkisinin ölçülmesinde önemli bir gösterge niteliğindedir. Bu kapsamda kullanılan kayda değer bazı göstergeler; işletmeye yeni giren iş gücünün performansı, işletmeye yeni giren iş gücünün başarısızlık oranları, işletmeye yeni giren iş gücünün işten ayrılma oranları, işletmeye yeni iş gücü alımının zamanında

tamamlanma oranı, işletmeye yeni giren iş gücünün iş tatmin düzeyi, rakip işletmelerden transfer edilen/alınan iş gücünün oranı, nitelikli iş gücü eksikliğinden kaynaklanan proje gecikmeleri, işletmeye yeni giren iş gücünden verim alınıncaya kadar geçen süre, işveren markası yönetim süreciyle birlikte işletmenin tanıtım ve ilan harcama giderlerindeki değişim olarak sıralanabilir.

**İşgücü Devri:** İş gücü devri, işveren markasının değerlendirilmesinde önemli bir ölçüttür. İş gücü devri, işletmenin iş gücünün işten ayrılması ve yerinin doldurulması sürecinin sıklığını ortaya koyar. İş gücü kendini mutlu hissettiği bir işletmeden ayrılmak istemeyecektir. Dolayısıyla, iş gücünün ihtiyaçlarının karşılandığı ve mutlu olduğu işletmelerde işgücü devri düşüktür. Bir diğer deyişle, işveren markasının iyi yönetildiği işletmelerde işgücü devri daha azdır.

İşveren markasının ölçümünde yukarıda açıklaması yapılan ölçütlere ilave olarak bazı kriterler dikkate alınabilir. Bunlar; işletmenin piyasadaki imajı ve itibarı, işletmenin işe alım sayıları ve metrikleri, işletmenin işe aldığı iş gücünün genel tecrübe seviyesi, iş gücünün işletmeye alışma süresi, işletmeden ayrılan iş gücünün işletme hakkındaki düşünceleri, işletmede mevcut çalışan iş gücünün işletmeden memnunluk seviyesi, işletmede mevcutta çalışan veya işletmeden ayrılmış işgücünün işletmede çalışmayı tavsiye etme seviyesi, işletmede çalışan iş gücünün işe gelme konusundaki hevesi ve devamsızlık oranları olarak sıralanabilir (Bayrak, 2016: 47).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUM İMAJİ KAVRAMI

Bu bölümde; imaj kavramının tanımı ve kapsamı, imaj kavramının fonksiyonları ve türleri, kurum imajı kavramının tarihsel gelişimi, kurum imajının önemi, kurum imajı oluşturma süreçleri, kurum imajının etkileşim içinde olduğu öğeler ve kurum imajını etkileyen faktörler gibi konu başlıklarında bilgilendirmeler yapılacaktır.

#### 3.1. İmaj Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İmaj kelimesinin dilimizdeki sözcük anlamı incelendiğinde; “zihinde tasarlanan ve gerçekleşmesi özlenen şey, düş, hayal veya genel görünüş, izlenim” şeklinde bir açıklama yapıldığı görülmektedir (Sesli Sözlük, 2019).

İmaj kavramı temelde soyut bir nitelik taşır. Bu sebeple, birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlarla ve bakış açısıyla açıklaması yapılmıştır. Bu kapsamda, bu kavrama olumlu anlamlar yükleyen araştırmacılar olduğu gibi olumsuz yaklaşımlarla açıklama getiren araştırmacılar da vardır. Genel olarak bu kavrama pozitif yaklaşanlar, imaj kavramını bir nesne, kişi veya kurumun görüntüsü veya yansıması olarak görür. Negatif yaklaşan araştırmacılar ise imaj kavramını, çevresi tarafından daha iyi algılanmak için kişi veya kurumların gerçekte kötü olan özelliklerini saklaması veya zayıf olan iyi özelliklerini daha fazla ön plana çıkarması olarak değerlendirmektedir (Bakan, 2004: 7; Kanoğlu, 2016: 6).

Bir başka yaklaşıma göre imaj; bir nesne, kişi veya kurum ile ilgili çevresinin genel düşüncesidir. Kimi zaman bu düşünceler gerçeklerle uyuşmayabilir. Bu kapsamda her nesne, kişi veya kurumun imajı vardır. Ancak; bu imajın olumlu olabilmesi için bazı faaliyet ve adımlarla yönetilmesi gerekir (Okay, 2013: 219; Kıraslan, 2018: 21).

İmaj; insanların bir nesne, kişi veya kurum hakkındaki görüşleri, fikirleri, duygusal yaklaşımları ve bakış açıları arasındaki ilişki ve etkileşiminin bir neticesi

olarak ortaya çıkar. Çeşitli faaliyetler, tanıtım, reklam, kitle iletişim araçları ile propaganda gibi unsurlarla bir nesne, kişi veya kurumun imajı insanların zihninde şekillendirilebilir (Taştekin, 2015: 4).

Nesneler, kişiler veya kurumlar böyle bir amaç gütmeseler dahi insanlar üzerinde olumlu veya olumsuz bir etki bırakırlar. Bu kapsamda imajın, insanlar tarafından bir nesnenin, kişinin veya kurumun tarif edilme şekli ve insan hafızasında bıraktığı izler ile doğrudan bağlantılı olduğu söylenebilir (Taşkın ve Sönmez, 2005: 2; Kanoğlu, 2016: 7). İmaj kavramının soyut bir nitelik taşıması ölçülmesini de zorlaştırmaktadır (Gemlik ve Sığırı, 2007: 268). Bu sebeple imaj kavramının ölçümünde insan faktörünün önemli bir etken olduğu göz ardı edilmemelidir (Kanoğlu, 2016: 7). Ayrıca, imaj kavramı insanlarda yavaş yavaş ve deneyimleyerek ortaya çıkmasına rağmen sürekli sabit yani durağan bir nitelikte değildir. Çünkü insanlar yaşam süreleri içinde çok farklı çevresel etkilere maruz kalırlar (Ilıcak Aydınalp, 2014: 31; Arslan, 2016: 8).

İmaj kavramı; insanın aklı, fikirleri ve hisleri ile ilişkili olduğu için, insanın var olduğu her mekân ve zamanda kendini göstermiştir. İmaj kavramının bilimsel olarak incelenmesine yakın sayılabilecek bir geçmişte başlanmasına rağmen insanların imaj kavramı ile olan ilişkisi çok daha eski dönemlere dayanmaktadır (Arslan, 2016: 10).

İmaj kavramının tarihten günümüze kadar yoğun ilgi görmesinin temel sebebi insanların kendileri veya bir kurum hakkındaki algıyı belirleme ve yönetme arzusudur. Bu kapsamda, ilk imaj yönetme uygulamaları bizzat devletler tarafından yapılmıştır. Devletlerin; kendilerine özgü bazı tören ve ritüeller geliştirmesi, görkemli devlet binaları veya saraylar yaptırması kuvvet ve etkililiklerini diğer devletlere göstermek ve olumlu bir imaj oluşturmak için başvurdukları uygulamalar niteliğindedir (Peltekoğlu, 2009: 1; Arslan, 2016: 6).

İş dünyası, spor, politika ve güzel sanatlar başta olmak üzere birçok farklı çevrede kişisel veya kurumsal imaja olan talep ve ilginin artması, imaj kavramını akademik olarak inceleyen çalışmalarda da bir artışa sebep olmuştur. Bu akademik

çalışmalarla; imaj kavramının teorik altyapısı, etkenleri, etkileri, türleri, fonksiyonları gibi hususlar ortaya çıkarılmıştır (Arslan, 2016: 11-12).

### **3.2. İmaj Kavramının Fonksiyonları**

İmaj kavramı; belirli bir nesne, insan veya kurum hakkındaki verilerin insan zihninde psikolojik olarak programlanması niteliğindedir. Bu kapsamda, insanların bu psikolojik programlamayı yapmasının ilgili insanlar veya kurumlar üzerinde çeşitli etki ve fonksiyonları vardır (Özüpek, 2013: 103). İmaj kavramının fonksiyonları; karar fonksiyonu, basitleştirme fonksiyonu, düzen fonksiyonu, uyum fonksiyonu ve genelleştirme fonksiyonu olmak üzere toplam beş ana başlık altında incelenebilir (Okay, 2013: 220).

İmaj kavramının karar fonksiyonu; insanların her hangi bir konuda karar verirken zihnindeki geçmiş birikimleri dikkate alması ile ilişkilidir. Bu kapsamda, insanların bir nesne, kişi veya kurum hakkındaki geçmişte elde ettiği fikir ve izlenimler o nesne, kişi veya kurum ile alakalı alacağı gelecek kararları etkiler (Geçikli, 2012: 28; Kanoğlu, 2018: 8). Bir örnek üzerinden inceleme yapmak gerekirse, bir müşterinin ilk defa kullandığı bir şampuan markasından memnun kalması durumunda bir sonraki alışverişinde bu şampuan markasını tercih etmesi beklenir. Yani; şampuan markasının müşteri gözünde sahip olduğu iyi imaj, tercih edilirliliğini artırır.

İmaj kavramının basitleştirme fonksiyonu; insanların zihnindeki imaj sayesinde bir nesne, kişi veya kurum hakkındaki bütün veriler yerine sadece bazılarını dikkate alarak seçicilik yapmasını ve bilgiyi basitleştirmesini sağlar (Akay, 2005: 7; Kanoğlu, 2018: 8). Yani; bir nesne, kişi veya kurumun insanlar gözünde imajı iyiye bütün özellikleri veya nitelikleri yerine sadece bazı özelliklerine dikkat edilir. Örneğin, bir müşteri bir deterjan markasının ürününü kullanıp temizliğinden memnun kalmış ancak kokusunu beğenmemişse, bu müşterinin bir sonraki alışverişinde deterjan markasını tamamen sorgulamak yerine sadece değişik kokulu olanını almayı tercih etmesi beklenir.

İmaj kavramının düzen fonksiyonu; insanların nesne, kişi veya kurum hakkında basitleştirme fonksiyonu ile topladığı yeni bilgileri kafasındaki daha önce sahip olduğu imajla bir düzen içinden birleştirip bütünleştirmesini sağlar (Arslan, 2013: 7).

İmaj kavramının uyum fonksiyonu; imajı bilinen nesne, kişi veya kurum hakkındaki verilerin eksik veya yetersiz olması durumunda, insanların kendi değerlendirme ve yaklaşımları ile görüşlerini belirlemesidir. İmaj kavramının uyum fonksiyonu, imaj kavramının objektif özelliklerini ihtiyaç duyması halinde subjektif özelliklerle tamamladığını ortaya koymaktadır (Taştekin, 2015: 9).

İmaj kavramının genelleştirme fonksiyonu; insanların internet, sosyal medya, reklam, yazılı ve görsel basın gibi çevresinden aldığı yeni bilgileri daha önceden bilmedikleri konulara da aktararak genelleme yapması ile ilgilidir. Genelleştirme fonksiyonu genel olarak oryantasyon fonksiyonu ile ilişkilidir. Oryantasyon fonksiyonunda ihtiyaç duyulan subjektif düşünceler, genellikle insanların başka konularda sahip oldukları bilgileri bilmedikleri konulara aktarması ve genellemesi ile ortaya çıkar.

İmaj kavramının fonksiyonları; nesne, kişi veya kurum adına geliştirilmek istenilen imaj için gerçekleştirilecek faaliyetler konusunda karar verilmesini kolaylaştırır. Bu kapsamda, amaçlara göre imaj fonksiyonlarını geliştirmek mümkün olduğu için; nesne, kişi ve kurumlar açısından geliştirilebilir ve detaylandırılabilir nitelikte olduğu söylenebilir (Tortop ve Özer, 2013: 265; Aydın, 2016: 42).

### **3.3. İmaj Kavramının Türleri**

İmaj, ilk ortaya çıktığında sadece pazarlama ile alakalı bir kavram olarak görülmekle birlikte günümüzde birçok alanda karşılığı olan bir nitelik kazanmıştır (Polat ve Arslan, 2015: 11; Aydın, 2016: 42). Bu kapsamda, çeşitli disiplinler altında gerçekleştirilen akademik çalışmalarla imaj kavramının çeşitleri tartışılmış ve özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Hâlihazırda, literatürde birçok imaj kavramının ortaya atıldığı görülmektedir.



Kurum imajı, bir işletmenin insanların kafasında oluşturduğu genel algı olarak açıklanabilir (Özüpek, 2013: 104; Aydın, 2016: 43). Kurum imajı kavramı; işletmenin insanların zihnindeki fiziksel görüntüsü, insanlarla iletişimi ve insanlarla olan etkileşimi veya bunların hepsinin bileşimi olarak da görülebilir. Yani kurum imajı, işletme çalışanlarının insanlara yaklaşımından işletmenin genel çalışma ve faaliyetlerine; işletmenin iş ile alakalı aldığı kararlarından işletmenin iş gücü istihdam politikalarına kadar birçok faktör tarafından beslenmektedir (Polat ve Arslan, 2015: 22; Aydın, 2016: 43).

Marka imajı, bir işletme veya kurumun ürünlerinin veya hizmetlerinin müşterilerinin zihninde oluşturduğu genel algıdır (Keller, 2013: 97; Başbuğ, 2018: 41). İnsanların her birinin aynı zamanda büyük veya küçük ölçekli tüketiciler yani işletmelerin müşterileri olması sebebiyle marka imajının toplumda ciddi bir karşılığı vardır. Bu toplumsal karşılık, bazen insanların marka ile duygusal bir bağ kurmasına bile neden olabilir. Kurum imajı ile marka imajı oluşumu arasında bir karşılaştırma yapmak gerekirse, marka kavramı elle tutulabilir ürünlerle veya gözle görülebilir hizmetlerle temsil edildiği için marka imajı oluşturmak kurumsal imaj oluşturmaya göre çok daha hızlı gerçekleştirilebilir (Kanoğlu, 2016: 11).

Ürün imajı, bir ürünün insanların zihninde sahip olduğu imajdır. Marka imajı kavramının yanında bir de ürün imajı kavramının ortaya çıkmasının temel sebebi kimi zaman ürünün onu üreten markanın önüne geçmesidir (Okay, 2013: 221; Aydın, 2016: 44). Bu durumun oluşmasındaki en temel sebep, ürünü üreten işletmelerin tanıtım faaliyetlerinde marka yerine ürünü ön plana çıkarmalarıdır (Aydın, 2016: 44).

Kendi imajı, bir işletmenin sahibinin veya bir diğer ifadeyle işverenin kendisinin kurumuna karşı bakış açısı veya yaklaşımı olarak açıklanabilir. Bazı kaynaklarda kendi imajı, ayna imaj ve iç imaj olarak da isimlendirilmektedir. İşverenin gözündeki kendi imajının subjektif değil objektif temellere dayanması işletmelerin büyümesi ve geleceği açısından büyük önem taşımaktadır (Aydın, 2016: 44).

Şemsiye imaj, birden fazla işletmeyi bünyesinde barındıran holding gibi büyük kuruluşların tüm marka ve ürünleri ile alakalı insanların zihninde oluşan genel

imajdır. Bu kapsamda, şemsiye imajın üst imaj olarak isimlendirilmesi de mümkündür. Büyük kuruluşların şemsiye imaj oluşturma kapsamında, her marka veya ürünün imajı yerine üst kuruluş kimliğine yönelmesinin reklam ve tanıtım maliyetlerin azaltılması noktasında bazı olumlu katkıları vardır (Özüpek, 2013: 105-106; Kanoğlu, 2016: 10). Örneğin, bir cep telefonu markasının ürettiği telefon modelleri yerine cep telefonu markasının kendisini ön plana çıkarması şemsiye imaj oluşturmaya örnek olabilir.

Mevcut imaj; bir işletme, kuruluş veya markanın hedefindeki müşteri topluluğunun zihnindeki hâlihazırdaki mevcut yerini ifade etmektedir (Kıraslan, 2018: 23). Mevcut imaj kavramı bir nesne, kişi veya işletmenin imajındaki değişimin ölçülebilmesi için önem taşır. İmaj kavramı, sabit değil değişken bir yapıdadır. Süreç içinde olumlu veya olumsuz yönde değişebilir. Bu değişimin gözlenebilmesi için mevcut imajın bilinmesi gerekir (Akyürek, 2005: 33; Kanoğlu, 2016: 12).

İstenen imaj; bir işletme, kuruluş veya markanın hedefindeki müşteri topluluğunun zihnindeki ulaşmak istediği yeri ifade etmektedir (Polat ve Arslan, 2015: 14). Bu kapsamda; işletme, kuruluş veya marka öncelikle hedeflediği imaj noktasını belirlerler. Daha sonra, hâlihazırdaki mevcut imaj durumunun tespitini yapar. Gerçekleştirilecek tanıtım, reklam gibi faaliyetlerle hedef kitlenin zihnindeki mevcut imajdan istenen imaja doğru bir değişim sağlanmaya çalışılır.

Olumlu imaj olarak da isimlendirilen pozitif imaj, kuvvetli ve nitelikli görünümü olan işletme, kuruluş veya markaların hedefindeki müşteri topluluğunun zihninde sahip olduğu pozitif yönlü imajdır. Bir diğer deyişle; işletme, kuruluş veya markaya karşı bir sıcakkanlılık hissedilmesini sağlayan imajdır (Canöz ve Doğan, 2015; Başbuğ, 2018: 42).

Olumsuz imaj olarak da isimlendirilen negatif imaj, zayıf görünümlü işletme, kuruluş veya markaların hedefindeki müşteri topluluğunun zihninde sahip olduğu negatif yönlü imajdır. Negatif imaj genel olarak işletme, kuruluş veya markaların olumsuz, haksız, yanlış ve sinirli tutumları sonucunda insanların zihnine yerleşir (Peltekoğlu, 2009: 570; Arslan, 2016: 16). Örneğin; bir otelde karşılama görevlisinin

kötü ve düzensiz tavrı doğrudan bu tavra maruz kalmış veya bu olaya şahit olmuş müşterilerin zihninde otelin geneli için olumsuz bir imaj oluşmasına sebep olur.

Yabancı imaj, bir işletme, kuruluş veya markanın ürettiği ürünler veya sunduğu hizmetler ile doğrudan doğruya irtibatlı olmayan insanların zihnindeki yeridir. Genellikle büyük, güçlü ve kurumsal işletmelerin yabancı imajları ile kendi imajları birbirleri örtüşürken; küçük, zayıf ve kurumsal olmayan işletmelerin yabancı imajları ile kendi imajları birbirleri ile örtüşmemektedir. Bu kapsamda; yabancı imaj ile kendi imajı arasında uyuma olması bir işletme, kuruluş veya markanın ileride başarılı olacağına bir öncü sinyali niteliğindedir (Bakan, 2005: 17; Arslan, 2016: 14-15).

Transfer imaj; bir işletme, kuruluş veya markanın bir alanda sahip olduğu pozitif imajı bir başka alanda üreteceği ürünlere veya vereceği hizmetlere aktarmasıdır (Canöz ve Doğan, 2015; Başbuğ, 2018: 42). Örneğin; ülkemizde başarılı bir orta öğretim kurumu olan TED Koleji söz konusu alandaki olumlu imajını aynı isimle bir Üniversite kurarak buraya aktarmıştır. Ünlü sporcuların veya sanatçıların kendi isimleri ile parfüm veya kozmetik ürünler piyasaya sürmesi sahip oldukları olumlu imajı bu ürünlere aktarmalarını sağlamaktadır. Transfer imaj uygulamaları genellikle piyasaya yeni çıkacak bir ürünün başarısız olma ihtimalini azaltmak veya ortadan kaldırma için yapılır. Bu kapsamda, kişisel veya marka imajı ile ön plana çıkmış kişi veya işletmelerin bu olumlu imajlarını kullanarak ilave maddi gelir elde etmesi sağlanır (Bolat, 2006: 11; Kanoğlu, 2016: 11-12).

Kişisel imaj, daha önceden tasarlanın veya tasarlanmasın çevrelerinin kişilere genel bakışıdır. Kişisel imaj; kişinin giyiminden kullandığı aksesuarlara, genel hal ve hareketlerinden beden diline, iletişim kurma becerisinden konuşma aksanına kadar birçok faktöre bağlıdır (Bakan, 2005: 28-29; Taştekin, 2015: 12).

### 3.4. Kurum İmajı Kavramının Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Kurum imajı kavramı; bir işletme, kurum veya kuruluşun kendi iş gücü, müşterileri, piyasadaki rakipleri ve toplumun genelinin zihninde kurum kimliğine bağlı olarak oluşan genel düşünce ve imaj olarak açıklanabilir (Okay, 2013: 66; Başbuğ, 2018: 42). Bu işletme, kurum veya kuruluşlar bir kurum imajlarının olmasını önemser ve olumlu bir kurum imajı oluşturmak için çaba gösterirler. Firma imajı ve şirket imajı kavramları da zaman zaman kurum imajı kavramını anlatmak için kullanılan isimlendirmelerdir.

Bir başka bakış açısına göre kurum imajı; kurumsal davranış, görünüm ve iletişimin toplamıdır. Bu kapsamda, kurum imajı kavramının kurumsal iletişim ile doğrudan irtibatlı olduğu sonucu ortaya çıkar. Bu sebeple, kurum imajı kurumlar açısından sadece bir araç değil aynı zamanda bir görev veya hedef olarak görülür (Peltekoğlu, 2009: 127; Cankaya, 2016: 46).

Kurum imajı, insanların doğrudan ve dolaylı olarak kurumlar hakkında yaşadıkları deneyimler sonucunda ortaya çıkar. İşletme, kurum ve kuruluşlar kurum imajlarını pekiştirmek ve daha fazla zihinde kalmak için amblem, logo veya semboller gibi görsel unsurlardan yararlanabilirler. Ancak, kurum imajının oluşması için sadece bu görsel faaliyetler yeterli görülmez. Günümüzde kurum imajı kavramı sürekli ve dinamik bir şekilde çeşitli faaliyetlerle yönetilen bir kavram niteliğindedir. Ayrıca, kurum imajı kavramı sadece özel sektör teşebbüsleri için önem arz etmez. Söz konusu kuruluş bir özel sektör teşebbüsü olabileceği gibi resmi bir devlet kuruluşu da olabilir (Sabuncuoğlu, 1998: 57; Kanoğlu, 2016: 14).

Kurum imajı kavramı, kurum için önemli olduğu kadar kurumun etkileşim içinde olduğu insan topluluğu için de önemlidir. Çünkü kurum imajı kurumun etkileşim içinde olduğu insan topluluğu ile iletişim sürecinin birinci ve en temel adımını oluşturmaktadır. Bu kapsamda genel olarak kurum imajı; kurumların etkileşim içinde olduğu insan topluluğu üzerinde hedeflediği algı ile bu insan topluluğunun söz konusu kuruma karşı duyduğu gerçek algının süreç içindeki ilişkisi

ve uzlaştırılmaya çalışılmasıdır (Aksoy ve Bayramoğlu, 2012: 86; Kanoğlu, 2016: 14).

Kurum imajı kavramının ilk örnekleri görsel reklam faaliyetleri şeklinde gerçekleştirilmekle birlikte 1900'lü yılların başlarında farklı yaklaşımlar ve uygulama örnekleri görölmeye başlanmıştır. Bu kapsamda ilk önemli uygulama, Peter Behrens'in Berlin'deki AEG Şirketi'ne ait binaların mimari tasarımında belirli bir kurum kimliği ve kurum imajı oluşturmaya yönelik ortaya koyduğu bakış açısıdır (Güzelcik, 1999: 153-154; Başbuğ, 2018: 45).

Kurum imajı kavramının kurum yönetimlerinin dikkatini çekmeye başlaması 1950'li yıllarda gerçekleştirilen ve konunun kavramsal temellerinin ortaya konulduğu literatür çalışmaları ve araştırmalarından sonra olmuştur. Bu kapsamda; 1953 yılında Newman tarafından gerçekleştirilen çalışmada kurum imajı ve insan kişiliği kapsamlı bir şekilde kıyaslanmıştır. 1958 yılında Martineau tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise kurumların yönetim kademelerinde kurumsal imajın neden dikkate alınması gerektiği açıklanmıştır (Engin, 2014: 3; Başbuğ, 2018: 45).

1950'li yıllardan sonra serbest piyasa kavramının daha da gelişmesi ve işletmeler arasında rekabetin artması gibi sebeplerle kurum imajı kavramının kurumlara rekabet avantajı sağlama noktasındaki yararları tartışılmıştır. Bu kapsamda ürün mükemmelliği, ürün ve marka güvenilirliği, ürünün benzerlerinden farklılaştırılması ve ayırt edilmesi, ürünün pazardaki konumu gibi konu başlıklarının kurum imajı ile ilişkisi irdelenmiştir. Gerçekleştirilen araştırma ve çalışmalar özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmeleri de ciddi şekilde etkilemiş ve büyük işletmeler kurum imajlarını geliştirmek için bütçelerinden önemli mali kaynaklar ayırmaya başlamışlardır (Güzelcik, 1999: 143).

Günümüzde kurumlar tarafından kurum imajının pazarlama ve hedef kitlelerle iletişimindeki önemi yerleşik kabul görmüş niteliktedir. Bu kapsamda, kurum imajının kurumun müşterilere yönelik pazarlama faaliyetlerindeki başarısını doğrudan etkilemesi kurumlar tarafından dikkate alınır. Bu sebeple, kurumlar bütünsel olarak kurum imajını geliştirmeye yönelik çaba sarf etmekte, strateji geliştirmekte ve hatta büyük ekonomik kaynaklar ayırarak faaliyetler

gerçekleştirmektedir. İyi bir kurum imajı, kurumun etkileşim içinde olduğu topluluk tarafından tanınırlığının sağlanması ve bu tanınırlığın olumlu olması ile gerçekleştirilebilir. Bu şartların sağlanması için kurumun uzun soluklu, planlı ve nitelikli bir strateji ortaya koyması gerekir (Taştekin, 2015: 26).

### **3.5. Kurum İmajının Önemi**

Küreselleşme ve serbest piyasa kavramlarının gelişmesi sonucunda ekonomik olarak sınırların ve kısıtların ortadan kalkması veya azalmasıyla birlikte, işletmeler tarafından üretilen ürünler sınır tanımadan Dünya genelinde rahatça dolaşmaktadır. Ayrıca, bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte birçok küçük ve orta düzeyli işletme piyasaya rahatça entegre olabilmektedir. Örneğin; Çin'de bulunan ev hanımlarının kurduğu küçük ölçekli bir işletme binlerce kilometre uzaktaki bir Avrupa ülkesinde bulunan bir alıcıyla hiçbir aracıya ihtiyaç duymadan iletişime geçebilmekte ve ticaret yapabilmektedir. Bu durum, işletmeler arasındaki rekabeti daha da artırmaktadır. Ayrıca, işletmeler tarafından üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin birbirleri ile etkileşmesine ve benzeşmesine neden olmaktadır. Bu piyasa koşullarında işletmeler karlılıklarını artırmak ve ayakta kalabilmek için yeni stratejiler ve iş planları oluşturmak zorundadır. İşletmelerin rakiplerinden ayrılmak için üzerinde durduğu kavramlardan bir tanesi de kurum imajıdır (Yılmaz Yıldız, 2016: 6).

Kurum imajı, üretim faaliyeti gerçekleştirerek piyasada satış yapmaya çalışan yani kar amacı güden işletmelerin yanında kar amacı gütmeyen vakıf veya kamu kuruluşları için de büyük önem taşır. Bu kurumların iyi bir kurum imajı oluşturmaktaki temel amacı, faaliyet alanlarındaki başarılarını artırmak için toplumun kendilerine olan güvenlerini sağlamaktır. Örneğin; Türk Kızılayı veya Türk Silahlı Kuvvetleri tarafından toplumun genelinin kendilerine olan güven duygusunun yüksek olması ve desteği stratejik hedeflerini gerçekleştirmeleri adına önemsenir. Bu sebeple, bu kurumlar piyasa içinde ekonomik bir faaliyet göstermemesine rağmen kurum imajını geliştirici faaliyetlerde bulunur.

Kurum imajının öneminin anlaşılması için kurumlara sağladığı fayda ve avantajların incelenmesi gerekir. Bu kapsamda en önemli saha araştırmalarından bir tanesi Time dergisi tarafından yapılmıştır. 1993 yılında bir konferansta açıklanan araştırma sonuçlarına göre kurum imajının yararlarının imaj faktörü, satış noktalarındaki avantajlar, iş avantajları ve mali avantajlar olmak üzere dört başlık altında incelenmesi mümkündür (Köksoy Gürel, 2010: 13-14; Bozdemir, 2015: 45).

Kurum imajının en önemli faydası kurumun insanların kafasındaki algısına yani imajına yöneliktir. Kurum imajı, kurumun insanlar tarafından bilinirliğini artırır. Bu durum kurumun rakiplerine göre daha avantajlı olmasını sağlar. Ayrıca; kurumun sahip olduğu bilinirliği kurumun menfaatine çevirir. Kurum hakkında herhangi bir zamanda ortaya çıkan yanlış anlamaların doğrudan etkisini azaltır. Ayrıca, bir anlaşmazlık durumunda kurum hakkında bir görüş birliği oluşmasına yardımcı olur. Kurumlara bir kimlik kazandırarak kurumun yeni ürün ve fikirler geliştirmesi veya var olan ürünlerin niteliklerini iyileştirmesi gibi kurum açısından pozitif süreçleri kolaylaştırır (Köksoy Gürel, 2010: 13-14). Yani, kurum açısından yeni teknoloji ve yeteneklerin ortaya çıkmasını kolaylaştırır (Yılmaz Yıldız, 2016: 6).

Kurum imajının satış noktalarındaki en önemli avantajı, satış elemanları için kuruma ait ürünlerin satışını kolaylaştırmasıdır. Bu kolaylığın sağlanmasındaki en önemli unsur müşteride kuruma karşı hâlihazırda bir güvenin olmasıdır. Aynı şekilde kurumun doğrudan ve satış sonrası sunduğu hizmetlere karşı da bir güven söz konusudur. Ayrıca, bu güven müşterilerin sipariş verme süreçlerinde kısılma olarak kendini gösterir (Köksoy Gürel, 2010: 13-14).

Kurum imajının iş avantajlarından en önemlisi, tedarikçiler gibi kurumdan müşteriye kadar olan pazarlama zincirindeki ara halkaların kurum ile çalışma konusunda daha istekli ve cesaretli olmasını sağlamasıdır. Bu durum, kurumun daha iyi iş ilişkileri ve paydaşlıkları kurmasına yardımcı olur. Ayrıca, kurumun yeni bir iş alanına girdiğinde kolaylıkla kabul görmesini sağlar (Köksoy Gürel, 2010: 13-14).

Kurum imajının en temel mali faydası, kuruma duyulan güvenin sermaye tedarikinde kolaylık ve diğer işletmelere göre öncelik sağlamasıdır. Ayrıca, kurumun toplam mali değerine de olumlu yansımaları vardır. Yani, kimi zaman kurum imajı

kurumun defter değerinden daha yüksek bir değerlemeye tabi tutulmasına neden olabilir (Bozdemir, 2015: 44). Kurum imajı sayesinde piyasanın ve insanların kuruma duyduğu güven bir nevi mali güvenlik sağlar ve kurumun uzun vadeli yatırım yapmasını kolaylaştırır (Köksoy Gürel, 2010: 13-14).

### **3.6. Kurum İmajı Oluşturma Süreci**

Kurum imajı oluşturmada dikkate alınması gereken en önemli iki unsur kurumun mevcutta bir kurum imajının olup olmadığı ve varsa bu imajın durumu ile kurumun sahip olmayı hedeflediği imajı doğru bir şekilde belirlemesi ve tarifleyebilmesidir (Taslak ve Akın, 2005: 269; Schuler, 2004). Bu iki temel unsur dikkate alınmadan girişilen kurum imajı oluşturma çalışmalarının tam anlamıyla başarılı olabilmesi ve beklenen sonuç ve etkileri göstermesi mümkün değildir (Kanoğlu, 2016: 16).

Kurum imajı oluşturmaya kısa vadeli bir süreç olarak bakılması mümkün değildir. Kurum imajı oluşturma çalışmalarının başarılı olabilmesi için uzun vadeli bir strateji çerçevesinde ve profesyonel olarak hareket edilmesi gerekir. Bu kapsamda, iyi bir kurum imajı oluşturulması için ortaya konulacak stratejinin dört ana unsur üzerine inşa edilmesi beklenir. Bu unsurlar; alt yapı oluşturma, dış imaj oluşturma, iç imaj oluşturma ve soyut imaj oluşturmadır (Güzelcik, 1999: 173).

#### **3.6.1. Alt Yapı Oluşturmak**

Kurum imajı oluşturmak için öncelikle kurum içinde bu imajı taşıyabilecek sağlam bir temel oluşturulmalıdır. Bunun için çoğu zaman kurum içinde bazı önemli yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerekir. Bu kapsamda, kurumun en üst düzey yöneticisinden en alt seviye çalışanına kadar kurumun sahip olduğu bütün iş gücü tarafından benimsenebilecek bir kurum vizyonu ve kimliği ortaya konulur. Bu vizyon ve kimliğin sağlam olması ve kurumun bütün çalışanları tarafından benimsenmesi için ise kurum içinde yatay ve dikeyde güçlü bir iletişim mekanizması



oluşturmak gerekir. Bu sayede, bütün kurum çalışanları kurumun vizyonunu yani gelecekte olmayı hedeflediği yeri içselleştirir ve bu doğrultuda çalışır (Kanoğlu, 2016: 16; Tengilimoğlu ve Öztürk, 2011: 234). Ayrıca, bu vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi çalışanların kuruma duygusal olarak daha çok bağlanmasına ve gelecekleri konusunda motive olmalarına yardımcı olur (Güzelcik, 1999: 175). Bu kapsamda kurum tarafından ortaya konulacak vizyonun kurumun prensiplerini, misyonunu, felsefesini, hedeflerini ve standartlarını içermesi beklenir (Özüpek, 2013: 151).

### **3.6.2. Dış İmaj Oluşturmak**

Kurum içinde sağlam bir alt yapı oluşturma sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinden sonra yapılması gereken kurum için iyi bir dış imaj oluşturmaktır (Güzelcik, 1999: 182). Kurumun dış imajı, kurumun hedefindeki müşteriler veya insan topluluğunun zihnindeki kurum hakkındaki düşünce ve algılardır. Bu kapsamda, dış imajın kendiliğinden oluşması çoğu zaman uzun süreler alacağından tanıtım, toplumsal projelere destek gibi yardımcı bazı faaliyetlerle hızlandırılması gerekir. Kurumun ürettiği ürünlerin veya sunduğu hizmetlerin kalitesi de doğal bir dış imaj yapıcı etki göstermektedir. Bu kapsamda, diğer yardımcı faaliyetler iyi olmasına rağmen kurumun ortaya koyduğu ürün ve hizmetlerin kalitesinde sorunlar olması durumunda başarılı bir dış imaj oluşturmak zor olacağı gibi kurum tarafından iyi ürün ve hizmetler ortaya konmasına rağmen yardımcı faaliyetlerde sorun olması durumunda da iyi bir dış imaj oluşturmak noktasında sorunlar yaşanacaktır.

### **3.6.3. İç İmaj Oluşturmak**

Kurum imajı oluşturma sürecinin üçüncü adımı iyi bir iç imaj oluşturmaktır. İç imaj kurumun çalışanlarının zihninde kurum hakkındaki düşünce ve algılardır (Aydın, 2016: 51). Kurumun hedefindeki müşteriler veya insan topluluğunda doğal unsurlar ve yardımcı faaliyetlerin etkisiyle (dış imaj) bir kanaat oluşur. Ancak, bu kanaat

kurumun iyi sonuçlar alması için tek başına yeterli değildir (Özüpek, 2013: 161). Çünkü kurumun hedefindeki müşteriler veya insan topluluğunun gözünde, kurum adına doğrudan bu kişilerle ilişki ve iletişim içinde olacak olan kurum çalışanları konusunda da iyi bir kanaat oluşmasına ihtiyaç vardır. Bunun için kurum çalışanlarının istekli, mutlu ve tatmin olmuş olması gerekir. Kurumun iş gücünün yani çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine karşılık verilmesi bu açıdan büyük önem taşır. Mutsuz ve tatminsiz iş gücü kurumun müşteri kaybetmesine ve karlılığının düşmesine neden olur (Özüpek, 2013: 161). Bunun için kurum içinde birçok içsel pazarlama faaliyeti gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulur.

#### **3.6.4. Soyut İmaj Oluşturmak**

İyi bir kurum imajı oluşturulması için diğer ilk üç aşama tamamlandıktan sonra son olarak soyut imaj oluşturulması gerekir. Soyut imaj oluşturma, kurumun hedefindeki müşteriler veya insan topluluğuyla duygusal bir ilişki ve bağ kurması olarak açıklanabilir. Soyut imaj oluşturma diğer adımlara göre daha uzun süreler gerektirir. Kurumun hedefindeki müşteriler veya insan topluluğu kurumun ürünlerinden ve hizmetlerinden memnun kaldıkça kurumla olan duygusal bağları kuvvetlenir. Bu kapsamda bir diğer önemli faktör, dış imaj oluşturma süreçlerinde de yararlanılan kurumun kamu yararına olan sosyal sorumluluk projelerine önem vermesidir (Kanoğlu, 2016: 16).

Günümüz piyasa koşullarında kurumlar tarafından üretilen ve sunulan hizmetlerin kalitelerinin ve fiyatlarının birbirine çok yaklaştığı dikkate alınırsa, duygusal unsurların karar verme noktasında daha da önem kazandığı söylenebilir (Güzelcik Ural, 2000: 411; Aydın, 2016: 52). Bu kapsamda; diğer üç faktör başarılı bir şekilde gerçekleştirilse bile soyut imaj oluşturma sürecindeki başarısızlık, kurum imajından beklenen etkisinin kısıtlı olarak gerçekleşmesine sebep olur.

### **3.7. Kurum İmajının Etkileşim İçinde Olduğu Öğeler**

İyi bir kurum imajı oluşturmak için bu kavramın kurumları ilgilendiren diğer bazı kavramlarla ilişkisinin ve etkileşiminin incelenmesi gerekmektedir. Kurum imajının etkileşim içinde olduğu öğeler; kurum kültürü, kurum kimliği ve kurum felsefesi olmak toplam üç başlıkta ele alınabilir.

#### **3.7.1. Kurum Kültürü**

Kültür kavramını, bir toplumun geçmişten günümüze kadar biriktirdiği ortak ananelerin, inanışların ve değerlerin bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Kurumlar her ne kadar bir tüzel kişiliğe sahip olmasa da toplumlara benzer şekilde insanlardan oluşur. Toplamlar gibi kurumların da kurumu oluşturan bütün üyeleri tarafından paylaşılan ortak davranışları, hareket tarzları, müşteri-çalışan münasebetleri yani bir kültürleri vardır (Kanoğlu, 2016: 18). Kurum içinde gerçekleştirilen çeşitli etkinlik ve toplantılar kurum kültürünün sağlamlaşmasına katkı sağlar. Ayrıca, kurumun sahip olduğu amblem, logo gibi görsel sembollerde kurumun kültürünün birer parçasıdır. Kurum içinde çalışanların geçmiş yaşamışlıkları da ortak davranış ve hareket tarzlarının oluşmasında etkilidir (Tikveş, 2005: 77; Yılmaz Yıldız, 2016: 15-16).

Kurum kültürü, kurum içinde çalışan insanların bütünü tarafından benimsendiği için kurum içinde birlik ve beraberliğin sağlanmasına yardımcı olur. Ayrıca, kurum çalışanların birbirlerine ve kuruma olan güvenini kuvvetlendirir. Bu kapsamda, kurum kültürünün kurum açısından bütünleştirme, koordinasyon ve motivasyon olmak üç temel fonksiyonundan söz edilebilir (Okay, 2013: 206).

Kurum kültürü, çalışanların sahip olduğu ortak değerler ve hareket tarzıyla birbirleri ve kurumla daha rahat ve etkili bir iletişim kurmasını sağlar. Bu sayede kurum çalışanları arasında doğal bir bağ kurulur ve bütünleşme sağlanır. Kurumun karşılaştığı olaylara karşı çalışanlar ortak refleksler gösterir. Örneğin, kurum kültürü

yerleşmiş işletmeler kriz dönemlerinde bu bütünleşme sayesinde daha iyi performanslar gösterir.

Kültür kavramının toplumlarda çeşitli gelenekler oluşturmaya benzer şekilde, kurum kültürü de kurumlar içinde yazılı olmayan bazı kuralların ve geleneklerin oluşmasına neden olur. Bu durum, kurum çalışanlarının zihinsel olarak bu geleneklere göre hareket etmesini sağlar. Yani, kurum kültürü kurum içinde herhangi bir yazılı talimat olmaksızın çalışanların koordinasyon içinde çalışmasını kolaylaştırır.

Motivasyon kavramı, kişileri veya toplulukları çeşitli amaçlara ulaşmak için faaliyete geçirmeye zorlayan itici kuvvet olarak açıklanabilir (Aydın, 2016: 64). Kurum kültürü kavramı kurum çalışanlarının ortak değerlerini içinde barındırdığı gibi ortak amaçlarını da kapsar. Bu sebeple, kurum kültürü yerleşmiş işletmelerde çalışanlar kurum hedeflerine ulaşmak noktasında farkında olmasalar bile bir motivasyon içinde olurlar.

### **3.7.2. Kurum Kimliği**

Geçmişten günümüze insanlar ve toplumlar diğer insan ve toplumlardan belirli özellikleri ile ayırt edilme arayışı içindedir. Topluluk ve devletlerin kendine has bayrak, filama veya semboller benimsemesi bile bu arayışın bir sonucudur. Benzer yaklaşımlar kurumlar için de geçerlidir. Küreselleşen piyasa koşullarında üretilen ürün ve sunulan hizmetlerin yaygınlaşması kurumları kendi ürün ve hizmetlerinin diğerlerinden ayırıştırma çabasına itmektedir. Bu kapsamda kurum kimliği; kurumun marka ismi, logosu, her türlü araç ve gereç tasarımı, mekân tasarımı, çalışan kıyafeti, çalışan davranışı, tanıtım faaliyetleri gibi birçok unsurla rakiplerinden ayrılmaya çalışması olarak tanımlanabilir (Tuna ve Tuna, 2007: 6; Taştekin, 2015: 32). Yani kısaca kurum kimliği, kurumun sahip olduğu niteliklerin maddesel ve görsel olarak ortaya çıkarılmasıdır (Gürdal, 1997: 151).

İstemli veya istemsiz şekilde kuruluşundan itibaren süreç içinde her kurumun kimliği oluşur. Bu kimliğinin meydana gelmesinde kurumun gerçekleştirdiği

faaliyetler etkilidir. Bu kapsamda, kurumların temelde üç değişik kurum kimliği yapısı olduğu söylenebilir (Bakan, 2005: 64).

Tekelci kimlik olarak da isimlendirebileceğimiz monolitik kimlik, kurumun bütün ortamlarda tek bir isim ve görsel unsur olarak kendini ortaya koymasüdür. Yani, kurumun iş dünyasında sadece kendi ismiyle ön plana çıkmasıdır. Bu kapsamda, bu kimlik yapısı genel olarak büyük veya çok uluslu şirketler tarafından tercih edilir. Örneğin; Mercedes, Samsung, Sheraton, Burger King piyasada sadece isim ve logolarını ön plana çıkararak hareket eden tekelci kimlik sahibi kurumlardır.

Markalı kimlik ise kurumun birden çok markaya sahip olması ve bu markaların kimliği ile ön plana çıkmasıdır. Çoğu zaman bu markaların birbirleri ve kurum ile ilişkisi yoktur. Örneğin; Ciner Medya Grubu bünyesinde Show TV, Show Türk, Show Max, Haberturk.com, Habertürk Radyo, Habertürk TV, Habertürk ve Bloomberg HT gibi birçok marka barındırır. Bu kapsamda kurum, Ciner kimliğini ön plana çıkarmak yerine sahip olduğu markaların kimliklerini ön plana çıkarmaktadır.

Onaylanmış kimlik olarak da isimlendirebileceğimiz desteklenmiş kimlik, kurumun marka kimliklerini kurum kimliği ile desteklemesidir. Bu kapsamda desteklenmiş kimliğin, tekelci kimlik ve markalı kimliğin bileşimi olarak görülmesi mümkündür. Örneğin; Sabancı Holding bünyesinde Beksa, Enerjisa, Teknosa, Çimsa gibi birçok marka barındırır. Ancak, bu markaların isimlendirilmesinden reklamlarına kadar marka kimlikleri Sabancı kurum kimliği ile desteklenmektedir.

Kurum kimliğinin, çalışanlarının motivasyonunu artırmasından nitelikli iş gücünü kuruma çekmesine; tüketicilere kurumun ürettiği ürünlerin kalitesi hakkında fikir vermesinden kurumun kuvvetli bir marka oluşturmasına kadar birçok yönden kuruma önemli yararları vardır (Arslan, 2016: 38). Bu sebeple kurum kimliği ile kurum imajı arasında güçlü bir ilişki ve etkileşim olduğu söylenebilir.

### 3.7.3. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi kavramını, kurumun amaçlarına ulaşmak için faaliyetlerini gerçekleştirirken sadık kaldığı prensipler ve kuralların bütünü olarak açıklamak mümkündür (Gemlik ve Sığırı, 2007: 270). Kurum kimliğinin, kurum felsefesinin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Bir başka bakış açısına göre kurum felsefesi; kurumun iş gücüne ve ortaklarına sorumluluklarının, kurumun faaliyetlerinde dikkate aldığı kurallar ve prensiplerinin, kurumun teknik ve mali ilerlemeye ve genişlemeye olan bakış açısının ve kurumun ekonomik ve sosyal işlevlerine olan inancının birleşimi olarak tarif edilebilir. Kurum felsefesi, kurumlarda yazılı olarak ortaya çıkabileceği gibi sözlü olarak da ortaya çıkabilir (Okay, 2013: 97-98).

Kurum felsefesinin kurum açısından oryantasyon, motivasyon, açıklama ve seçim olmak üzere dört temel işlevi vardır. Kurum felsefesi, kurum çalışanlarının karşılaştıkları sorunlarda ve olaylarda kurum felsefesi ile ortaya konulan sözlü ve yazılı kurallar çerçevesinde hareket etmesini sağlar. Yani kurum açısından bir oryantasyon işlevi görür. Kurum felsefesiyle ortaya çıkarılan etik değerler kurumun yönetim reflekslerini etkiler. Bu durum, çalışanların kurumun bu etik değerlere göre yönetileceğine inanmasını, kuruma bağlanmasını ve motive olmasını temin eder. Kurum felsefesi, kurumun hedef kitlesinin isteklerine ve eleştirilerine karşı kurumun kendini açıklayarak korunmasını sağlar. Ayrıca, kurum felsefesi kurumun hedef kitlesine seçim yapmaları için bazı ölçütler sağlar. Bu kapsamda, kurum felsefesinin kurumun hedef kitlesine bir seçim fonksiyonu sunduğu söylenebilir (Budak ve Budak, 2014: 164).

Kurum felsefesi; kurum misyonu, vizyonu, değerleri ve politikaları olmak üzere toplam dört boyutta kendini ortaya koyar. Bu kapsamda, bu boyutların bir işletmenin kurumsallaşabilmesi için muhakkak net bir şekilde açıklanması gereken faktörler olduğu söylenebilir (Özmutaf, 2012: 150; Arslan, 2016: 46).

### 3.8. Kurum İmajını Etkileyen Faktörler

Kurumlar istesin veya istemesin bir kurum imajına sahiptir. Kurumların bu imajının olumlu yönde olabilmesi için sistemli ve uzun soluklu bir yaklaşıma ve stratejiye ihtiyaç vardır. Bu aşamada, söz konusu yaklaşım ve stratejilerin doğru şekilde oluşturulabilmesi için kurum imajını etkileyen faktörlerin bilinmesi ve dikkate alınması gerekir. Kurum imajını etkileyen birçok faktör vardır. Ayrıca, literatürde bu faktörlerin sınıflandırılması konusunda birçok farklı bakış açısı yer almaktadır. Örneğin Peltekoğlu (2009: 366) bu faktörleri; kurumun satış sonrası sunduğu hizmetler, reklam ve tanıtımlar, endüstriyel ilişkiler, ürünün ambalajı gibi görsellikleri, borsanın etkisi, kurumun fiziksel görüntüsü ve kurumun karşılaştığı sorunlara ilişkin tavrı olarak sıralamaktadır. Göksel ve Yurdakul (2002: 108) ise bu faktörleri; kurumdaki çalışanların kuruma bakışı, tatmin düzeyi gibi unsurların tamamı, kurum yönetimin yönetimsel bakış açısı, kurumun müşterilerine bakışı ve tavrı, kurumun toplumsal konulara ve sosyal sorumluluklara yaklaşım tarzı olarak belirtmektedir.

Sabuncuoğlu (2013: 92-93) tarafından yapılan değerlendirmede ise kurum tarafından üretilen ürünlerin özellikleri, kalitesi, tasarımı ve ambalajı gibi görsellikleri, kurumun satış sonrası müşterilerine hizmet devamlılığı ve bu hizmetin niteliği, kurumun reklam ve tanıtım faaliyetleri, kurumun müşterileri ile diyalogu, kurumun medya organları ile diyalogu, kurumun genel dışsal algısı ve borsa kurum imajını etkileyen faktörler olarak sıralanmaktadır. Tortop ve Özer (2013: 275) ile Tengilimoğlu ve Öztürk (2011: 225-227) kurum imajını etkileyen faktörleri; kurumun ürettiği mal ve sunduğu hizmetler, kurumun genel görünümü, kurum kültürü, kurum iklimi, kurumun iletişim yapısı, kurumun sosyal sorumlulukları olarak belirtmektedir.

Bu tez çalışmasında kurum imajını etkileyen faktörler konusunda bütün yaklaşımları kapsayacak bir inceleme yapılabilmesi amacıyla, kurum imajını etkileyen faktörler fiziki ve görsel, sosyal sorumluluk, iletişim ve kalite faktörü olmak üzere toplam dört ana başlık altında incelenecektir.

### **3.8.1. Fiziki ve Görsel Faktörler**

Görselliğin daha da ön planda olduğu günümüzde kurumun adından amblem ve logosuna, kullandığı kâğıdın antet tasarımından kurum binasının tabelasına kadar birçok görsel unsur kurumun imajını doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda, kurum imajını etkileyen bu unsurların fiziki ve görsel faktörler başlığı altında incelenmesi mümkündür.

Kurum binasının lokasyonu, kurum binasının genel albenisi ve tasarımı, binanın girişi ve sekreteryaya hizmetleri, kurum binasının çevre düzenlemesinden iç düzenlemesine kadar bütün görsel unsurları, kurumun yönetici ve çalışanlarının genel giyinimleri ve şıklıkları, kurumun yönetici ve çalışanlarının tavrı ve davranışları, kurumun ofis yapılanması ve dekorasyonu, ofis mobilyalarının kalitesi ve niteliği genel olarak kurum ile iletişim içinde olan insanların zihninde kurum hakkında bir algının oluşmasını sağlar. Özellikle bu faktörler insanların kurum hakkındaki ilk izlenimleri açısından önemsenir. Ayrıca; kurumun ürünleri ve hizmetlerinin kalitesi, kurumun servis yaklaşımı, kredibilitesi, nezihliği ve çabukluğu gibi birçok fiziki ve görsel faktör kurum imajını doğrudan etkiler (Nguyen ve Leblanch, 2002: 245-246; Bakan, 2005: 40).

### **3.8.2. Sosyal Sorumluluk Faktörü**

Kurumların sahip oldukları ekonomik işlev ve sorumluluklarının üzerine sosyal işlev ve sorumluluklar da yüklenmesi beklenir. Kurumların yüklenmesi beklenen sosyal sorumluluklar süreç içinde değişken yapıdadır. Bu sosyal sorumlulukların kurumun iletişim içinde olduğu insanların değerleri ve düşünceleriyle paralel şekilde gelişmesi beklenir (Özüpek, 2005: 102-103; Taştekin, 2015: 44).

Günümüzde toplumların sosyal olaylara karşı ilgisi ve bilinci giderek artmaktadır. Bu kapsamda, bir kurumun etkili bir imaj oluşturabilmesinin önemli bir faktörü de sosyal sorumluluk almasıdır. Sosyal sorumluluk alan kurumların toplum nazarında saygı ve güveni artar (Taştekin, 2015: 44).



Kurumların sosyal sorumluluklar almasının kurum açısından bir diğer önemli avantajı da medya kuruluşlarında kurumlarının tanıtımını yapma imkânı yakalamalarıdır. Sosyal sorumluluklar kapsamında gerçekleştirilen kültür ve sanat faaliyetleri hem bu faaliyetleri doğrudan takip eden hem de medya kuruluşları vasıtasıyla haberdar olan insanlarda kurum açısından olumlu bir izlenim oluşturur. Kültür ve sanat faaliyetlerinin yanında toplumun hassas olduğu ekoloji, çevre, sağlık, eğitim gibi konu başlıklarında üstlenilen sorumluluklar da kurum imajının kuvvetlenmesi açısından önemlidir (Bakan, 2005: 96-98).

### **3.8.3. İletişim Faktörü**

Bir kurumun pozitif bir imaj oluşturmada medya ve basın organlarıyla, iş gücüyle, kurum ile irtibatı olan kişilerle ve piyasa paydaşlarıyla iyi bir ilişki ve iletişim kurması önemli bir faktördür. Söz konusu bu iletişimin kaliteli bir şekilde sağlanması halkla ilişkiler, reklamlar ve sponsorluklar başlıkları altında incelenecek iletişim faktörlerinin başarısına bağlıdır (Bakan, 2005: 101).

Kurumun halkla ilişkiler politikası ve uygulamaları kurum imajının olumlu gelişmesi için önemli bir iletişim faktörüdür. Halkla ilişkiler faaliyetleri kurumun tanıtım yaklaşımının oluşturulması, bu yaklaşım doğrultusunda faaliyetler yapılması ve etkileşim oluşturulması şeklinde tarif edilebilir (Kanoğlu, 2016: 23).

Reklam, kurumların ürettiği ürünleri veya sunduğu hizmetleri maddi bedeller karşılığında çeşitli medya ve basın kuruluşlarında muhataplarına duyurmasıdır. Reklam faaliyetleri, kurumun geniş halk kitlelerine ulaşması açısından büyük önem taşır. Başlangıçta reklam faaliyetlerinden sadece ürün ve hizmet tanıtımı için yararlanılırken, günümüzde piyasa ve müşteri profilinde yaşanan değişime bağlı olarak pozitif bir kurum imajı oluşturmak için de kullanılmaktadır (Kanoğlu, 2016: 23).

Sponsorluk, kurumun hedeflerine erişmek için başta spor, kültür ve sanat faaliyetleri olmak üzere kişilere, takımlara, kuruluşlara ve organizasyonlara destek verilmesidir. Söz konusu bu destek doğrudan maddi olabileceği gibi teçhizat veya

hizmet yardımı şeklinde de yapılabilir (Peltekoğlu, 2009: 290; Hacıbrahimoglu, 2018: 10). Kurumların, önemli bir iletişim faktörü olan sponsorluk faaliyetleri ile beklediği etkiyi oluşturabilmeleri için sponsorluk yapılacak alanın ve ulaşılmayı planlanan insan topluluğunun doğru bir şekilde belirlenmesi büyük önem taşır (Okay, 2013: 5; Hacıbrahimoglu, 2018: 10).

#### **3.8.4. Kalite Faktörü**

İnsanların tercihlerinde kalite önemli bir yer tutar. İnsanlar bir ürün veya hizmeti diğerlerine göre pahalı olsa bile kalitesi yüzünden seçebilir. Kalite kavramına sadece bir ürün veya hizmet özelinde bakmak mümkün değildir. Kalite kavramı bu ürünleri üreten veya hizmetleri sunan kurumları da kapsar. Bu kapsamda, kurum imajını etkileyen faktörler arasından kurumun kaliteli olması, kaliteli ürünler üretmesi ve hizmetler sunması gelir. Kurumun hedef kitlesi; ürünün sağlamlığından tasarımına, satış sırasında sunulan hizmetlerden satış sonrası hizmetlerine kadar kurumdan genel olarak kaliteli ürünler ve hizmetler bekler. Bu kalitenin sağlanması kurum imajına olumlu yansır (Okay, 2013: 183-184).

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **KURUM İMAJI OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ VE İŞVEREN MARKA FAALİYETLERİNİN ETKİSİ**

#### **4.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi**

İşletme ve şirketler çeşitli amaçlarla kurulur. Bu amaçların en önemlileri ekonomik olarak kar sağlamak ve yaşamlarını sürdürmeye devam ettirmek olarak sıralanabilir. İşletme ve şirketler tarafından pazarlama, halkla ilişkiler, insan kaynakları, finans gibi unsurların önemsenmesi ve ön plana çıkarılması bu amaçların sağlanması için gerçekleştirilir.

Toplum yaşamındaki değişimler, teknolojik ilerlemeler ve piyasada yaşanan gelişmeler; işletme ve şirketleri doğrudan ilgilendirir ve etkiler. Bu kapsamda bu değişim ve ilerlemeler, işletme ve şirketlerin hedefindeki insanların beklenti ve isteklerine de doğrudan yansır. Aynı zamanda, işletme ve şirketlerin iş gücü temininden pazarlama yaklaşımlarına kadar birçok faktörünü de değiştirebilir. Bu sebeple işletme ve şirketler tarafından; içsel pazarlama, işveren markası ve kurum imajı gibi kavramlar giderek daha fazla önemsenmeye başlanmıştır.

İçsel pazarlama, bir işletmenin en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar bütün çalışanlarının işletmenin amaçlarına ve çıkarlarına uygun hareket etmesi için ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanacağı iş ürünleri sayesinde işletmede çalışan iş gücünün niteliğinin artırılmasını, motivasyonunun yükseltilmesini ve sonuç olarak işletmenin hizmet sunduğu müşterilerin memnuniyetinin artırılmasını hedefler. İçsel pazarlama genel olarak, işletme ve şirketin çalıştırdığı iş gücüne müşterilerine davrandığı gibi davranması ve yaklaşması olarak tarif edilebilir.

1990'lı yıllardan itibaren, bilgi ve bilişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler işletme ve şirketlerin üretim yapılarına ve işleyişlerine de yansımıştır. Bu

değişim ve gelişim, işletme ve şirketlerin nitelikli, donanımlı, bilgili ve teknoloji ile uyumlu çalışanlara olan ihtiyacını artırmıştır. Bu ihtiyaç aynı zamanda, işletme ve şirketler açısından piyasa rakipleri ile rekabet edebilmenin şartı haline gelmiştir. İşletme ve şirketlerin donanımlı, bilgili ve teknoloji ile uyumlu iş gücü temin etmek istemesine rağmen hâlihazırda piyasada bu niteliklere sahip iş gücü sayısının azlığı bu konuda yeni strateji ve yaklaşımlar gelişmesine yol açmıştır. Bu süreç, işveren markası kavramını ortaya çıkarmıştır. İşveren markası, işletme ve şirketlerin nitelikli iş gücü temin edebilmesi için işvereni bir marka haline getirme stratejisidir ( Yıldız, 2018: 18-19; Tufan, 2018: 6; Gözen, 2016: 1-2).

Kurum imajı; işletmelerin, kurum veya kuruluşların irtibatlı olduğu insanların zihninde oluşturduğu genel algıdır. Kurum imajı aynı zamanda kurumsal davranış, görünüm ve iletişim faktörlerinin bileşimi olarak da görülebilir. Kurum imajının olumlu olmasının işletmelere, kurum veya kuruluşlara kazandırdığı birçok avantaj vardır. Küreselleşmeyle birlikte piyasaya sunulan ürün ve hizmetler giderek birbirine benzeşmektedir. Bu kapsamda, tüketiciler ve müşterilerin seçim yaparken dikkate aldığı önemli faktörlerden bir tanesi kurum imajıdır.

İşletmeler için kurum imajının büyük bir önem kazandığı günümüzde, işletmenin uyguladığı içsel pazarlama ve işveren markası uygulamalarının kurum imajına etkileri incelenmesi gereken önemli bir konu başlığı niteliğindedir. Bu tez çalışmasının amacı, kurum imajı oluşumunda işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının ve işveren marka faaliyetlerinin etkisinin incelenmesidir. Ayrıca, içsel pazarlama ve işveren markası kavramlarının kendi aralarındaki etkileşiminin irdelenmesi de amaçlanmaktadır.

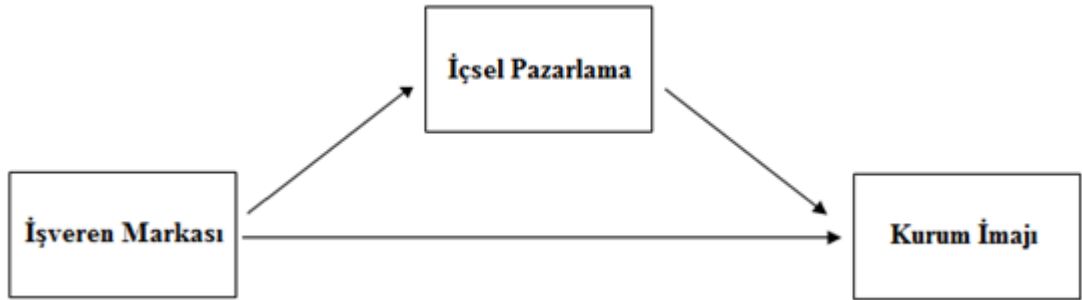
Çalışmada sosyal medya üzerinden davetle online anket yapılarak çalışanların işveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajı hakkındaki düşünceleri ölçülmüştür. Söz konusu anket sonuçları analiz edilerek içsel pazarlama ve işveren markası kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların kurumun imajını anlamlı şekilde etkileyip etkilemedikleri ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca, işveren markası uygulamaları ile içsel pazarlama uygulamaları arasındaki etki de irdelenmiştir.

Yapılan bu çalışmanın kurum imajı oluşumunda içsel pazarlama ve işveren markası uygulamalarının hangilerinin ne ölçüde ve hangi yönde etkili olabileceği konusunda fikir sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, literatürde içsel pazarlama ve işveren markasının birlikte kurum imajına etkisinin ve birbirleriyle etkileşiminin incelenmesine yönelik özel bir yüksek lisans/doktora tezi veya akademik yayın çalışması bulunmamaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen tez çalışması literatürdeki bu eksiliğin giderilmesi adına önemli bir araştırma niteliğindedir.

## 4.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada işveren markasının içsel pazarlamaya etkisi ile işveren markası ve içsel pazarlamanın kurum imajına etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda kullanılan araştırma modeli Şekil 7’de görülmektedir. Ortaya konulan araştırma modelinden de anlaşılacağı üzere çalışmada, işveren markasının içsel pazarlama üzerine etkisi ile içsel pazarlama ve işveren markasının kurum imajına etkisi ölçülmeye çalışılmıştır.

Şekil 7: Gerçekleştirilen Çalışmanın Araştırma Modeli



## 4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın üç adet temel hipotezi vardır. Bu hipotezler aşağıda yer almaktadır.

- H<sub>1</sub>: İşletmelerin uyguladığı işveren markası uygulamaları içsel pazarlamayı anlamlı pozitif şekilde etkiler.

- H<sub>2</sub>: İşletmelerin uyguladığı işveren markalama uygulamaları kurum imajını anlamlı pozitif şekilde etkiler.
- H<sub>3</sub>: İşletmelerin uyguladığı içsel pazarlama uygulamaları kurum imajını anlamlı pozitif şekilde etkiler.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Tez çalışmasının bu alt bölümünde araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerin toplanması sürecine ilişkin bilgiler, araştırmanın anakütlesi ve örnekleme, araştırma kapsamında kullanılan veri analiz yöntemleri ve araştırmanın kısıtlılıkları hakkında bilgiler yer almaktadır.

##### **4.4.1. Anakütle ve Örneklem**

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın anakütlesine ilişkin net bir sayı verisi bulunmamaktadır. Araştırma çalışmasında maliyet ve zaman açısından avantajlar sağladığı için online anket kullanılarak veri toplanmıştır. Bu kapsamda araştırmada, kolayda örnekleme tekniğinin kullanıldığı söylenebilir (Cooper ve Schindler, 2003). Çalışma kapsamında hazırlanan online anket farklı demografik niteliklerdeki 354 çalışan tarafından cevaplandırılmıştır.

##### **4.4.2. Veri Toplama Aracı**

Gerçekleştirilen tez çalışması kapsamında tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Cooper ve Schindler, 2003). Veri toplama aracı olarak ise online anket tekniği tercih edilmiştir. Online anket tekniğinin tercih edilmesinde, bu yöntemin hızlı ve ucuz bir şekilde veri toplama olanağı sağlaması etkili olmuştur.

Araştırma kapsamında kullanılan ve sosyal medya üzerinden davetle gerçekleştirilen online anket içinde yer alan soruların hazırlanmasında literatürde daha önce gerçekleştirilen bazı çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu kapsamda, işveren

markası için daha önce Oğuz (2012) ile Nayır ve Fındıklı (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan sorulardan yararlanılarak 13 maddelik bir soru listesi oluşturulmuştur. Araştırma çalışması kapsamında içsel pazarlama için kullanılan 14 maddelik soru listesi ise daha önce Foreman ve Money (1995) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada oluşturulan ve daha sonra birçok çalışmada da kullanılan anket sorularından alınmıştır. Kurum imajının ölçülmesinde ise Mutlu (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ortaya konulan anket sorularından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu 4 ana kısımdan meydana gelmektedir. Birinci bölümde ankete katılanların bazı demografik bilgilerinin ölçülmesi amacıyla oluşturulan sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümde ankete katılanların çalıştıkları kurumdaki işveren markası uygulamalarına ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise ankete katılanların çalıştıkları kurumlardaki içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin sorular yer almaktadır. Çalışma kapsamında kullanılan anketin son bölümde katılımcıların çalıştıkları işletmenin kurum imajına bakışlarını ölçen sorular bulunmaktadır. Çalışma kapsamında kullanılan anket içinde, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere toplam beş adet ifade bulunan 5’li “Likert” tipi ölçekten yararlanılmıştır. Araştırma çalışması kapsamında kullanılan anket, tezin ilerleyen bölümlerinde yer alan kısaltma etiketlerini de gösterecek şekilde Ek 1’de incelenebilir.

#### **4.4.3. Veri Toplama Süreci**

Gerçekleştirilen tez çalışması kapsamında verilerin toplanması yaklaşık iki haftalık (26 Mayıs 2019-8 Haziran 2019) bir süreç almıştır. Çalışma kapsamında öncelikle ankete katılabilecek potansiyel kişilere ulaşmak için bu nitelikteki kişilerin dâhil olduğu sosyal platformlar üzerinden ankete davet yapılmıştır. Bu yöntemle toplam 354 kişinin ankete katılımı sağlanmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan anket “Google Formlar” üzerinde hazırlanmış olup görselliğinin yükseltilmesi için düzenli ve özenli bir tasarım yapılmıştır. Ankete katılanların yanıtlarını verirken çarpıtma yapmasının önüne geçilmesi amacıyla anketin giriş kısmına araştırmanın hedefi, araştırmanın kimin tarafından yapıldığı, ihtiyaç halinde kullanılacak iletişim bilgileri gibi veriler eklenmiştir. Katılımcıların anketteki sorularını yanıtlamama veya sıkılmaya bağlı olarak rastgele cevaplama eğilimlerinin ortadan kaldırılması veya azaltılması amacıyla anketin uzunluğu makul ölçülerde tutulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, çalışmada katılımcıların bazı kişisel verilerinin kullanılması sebebiyle ankete “Yukarıdaki açıklamayı okudum, anladım ve bu şartlar ile elde edilen verilerin “Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK)” kapsamında akademik amaçla kullanılmasını kabul ediyorum” şeklinde bir onay kutucuğu eklenmiştir.

#### **4.4.4. Veri Analizi**

Tez çalışması kapsamında online anket kullanılarak toplanan veriler SPSS (Statistical Program for Social Sciences) 22.0 programı üzerinden bazı istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Ayrıca, Sobel testinin yapılabilmesi için PROCESS 3.3 makro uzantısından yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde temel tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik analizleri, güvenilirlik analizleri, çoklu regresyon analizi ve Sobel testinden yararlanılmıştır. Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen verilerinin analizinden önce araştırma anketine katılan katılımcıların bazı sosyo-demografik özellikleri paylaşılmıştır.

#### **4.4.5. Araştırmanın Kısıtlılıkları**

Tez kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın ana kütlelerini Türkiye’de 18 yaş üzerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Süre ve ekonomik kısıtlar sebebiyle ana kütlelerin tamamına ulaşmak mümkün olmayacağı için araştırmanın örnek kütleleri sınırlandırılmıştır. Bu sebeple, araştırma sonuçlarının genellenmesi mümkün görülmemektedir.



Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırma hakkında bir diğer bilinmesi gereken husus gerçekleştirilen örneklemede de bazı kısıtlılıkların olduğudur. Tez çalışması gibi ampirik araştırma çalışmalarında örneklemin tesadüfi yapılması elde edilecek sonuçların daha gerçekçi olmasını sağlamaktadır. Ancak, gerçekleştirilen çalışmanın anakütlesinin çok büyük ve kısmi olarak belirsiz olması sebebiyle örnekleme tesadüfi şekilde yapılamamıştır. Ayrıca, ankete katılması hedeflenen katılımcı sayısının fazlalığı dikkate alındığında anketin tek bir işletmede çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilmesi mümkün olmamıştır. Bu sebeple araştırma çalışması, birden fazla işletmede ve farklı sektörlerde çalışan katılımcıları kapsamaktadır. Açıklanan tüm bu kısıtlara karşın gerçekleştirilen çalışma kapsamında elde edilen sonuçların kurum imajını geliştirmek isteyen işletmelere ve bu konuda çalışan araştırmacılara önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

#### **4.5. Araştırma Bulguları**

Tez çalışmasının bu kısmında ankete katılan örneklemin demografik verileri, veri toplama aracının geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin sonuçlar ve hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizi ve Sobel testi kullanılarak elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır.

##### **4.5.1. Örneklemin Demografik Özellikleri**

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen ankete katılan örneklemin bazı sosyo-ekonomik ve demografik niteliklerinin ölçülmesi amacıyla anketin birinci bölümünde bazı sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık toplam kişisel geliri, çalıştığı kurumdaki toplam çalışma süresi, iş hayatına başladıktan itibaren toplam kaç kurumda çalıştığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 1’de ankete katılan örneklemin cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların %40,7’sini kadınlar %59,3’ünü erkekler oluşturmaktadır. Tablo 1’den de anlaşılacağı gibi anketi cevaplayan çalışanların önemli bir kısmını erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 1:** Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>Erkek</b>	210	59,3	59,3	59,3
<b>Kadın</b>	144	40,7	40,7	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

Tablo 2’de ankete katılan örneklemin yaş gruplarına göre dağılımları yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların %4,8’i 18-25 yaşları arasındaki, %59,9’u 26-33 yaşları arasındaki, %33,3’ü 34-41 yaşları arasındaki, %0,6’sı 42-49 yaşları arasındaki ve %1,4’ü ise 50 ve üzeri yaşlardaki kişilerdir. Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi anketi cevaplayan çalışanların önemli bir kısmı 26-33 yaşları arasındaki ve 34-41 yaşları arasındaki kişilerden oluşmaktadır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın önemli bir kısmını genç ve orta yaşlı çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

**Tablo 2:** Ankete Katılan Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>18-25</b>	17	4,8	4,8	4,8
<b>26-33</b>	212	59,9	59,9	64,7
<b>34-41</b>	118	33,3	33,3	98,0
<b>42-49</b>	2	0,6	0,6	98,6
<b>50 Yaş ve Üzeri</b>	5	1,4	1,4	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

Tablo 3’de ankete katılan örneklemin eğitim seviyelerine göre dağılımları yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların %0,8’i lise, %9,6’sı ön lisans, %68,1’i lisans, %17,8’i yüksek lisans ve %3,7’si doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi anketi cevaplayan çalışanların önemli bir bölümü en an lisans düzeyinde üniversite mezunudur. Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmanın eğitim seviyesi olarak toplumun geneline göre göreceli daha yüksek kişileri kapsadığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>Lise</b>	3	0,8	0,8	0,8
<b>Ön Lisans</b>	34	9,6	9,6	10,5
<b>Lisans</b>	241	68,1	68,1	78,5
<b>Master/Yüksek Lisans</b>	63	17,8	17,8	96,3
<b>Doktora</b>	13	3,7	3,7	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

Tablo 4’de ankete katılan örneklemin kişisel olarak aylık toplam gelirlerine göre dağılımları yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların; %4,5’i 2.001-3.000 TL arasında gelir seviyesine, %8,8’i 3.001-4.000 TL arasında gelir seviyesine, %16,1’i 4.001-5.000 TL arasında gelir seviyesine, %38,7’si 5.001-6.000 TL arasında gelir seviyesine, %15,3’ü 6.001-7.000 TL arasında gelir seviyesine, %7,6’sı 7.001-8.000 TL arasında gelir seviyesine, %5,4’ü 8.001-9.000 TL arasında gelir seviyesine, %0,8’i 9.001-10.000 TL arasında gelir seviyesine, %2,8’i 10.000 TL ve üzeri gelir seviyesine sahiptir. Tablo 4 incelendiğinde, gerçekleştirilen çalışmanın daha çok orta ve yüksek gelir düzeyine sahip çalışanları kapsadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 4:** Ankete Katılan Çalışanların Kişisel Aylık Toplam Gelirlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>2.001-3.000 TL</b>	16	4,5	4,5	4,5
<b>3.001-4.000 TL</b>	31	8,8	8,8	13,3
<b>4.001-5.000 TL</b>	57	16,1	16,1	29,4
<b>5.001-6.000 TL</b>	137	38,7	38,7	68,1
<b>6.001-7.000 TL</b>	54	15,3	15,3	83,3
<b>7.001-8.000 TL</b>	27	7,6	7,6	91,0
<b>8.001-9.000 TL</b>	19	5,4	5,4	96,3
<b>9.001-10.000 TL</b>	3	0,8	0,8	97,2
<b>10.000 TL ve Üzeri</b>	10	2,8	2,8	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

Tablo 5’de ankete katılan örneklemin hâlihazırda çalıştığı kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların %40,1’i 1-4 yıldır, %48,9’u 5-8 yıldır, %9,6’sı 9-12 yıldır, %0,6’sı 13-16 yıldır, %0,3’ü 17-20 yıldır ve %0,6’sı ise 20 yıl üzeri hâlihazırda çalıştığı işletmede çalışmaktadır.

**Tablo 5:** Ankete Katılan Çalışanların Hâlihazırda Çalıştığı Kurumdaki Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>1-4 Yıl</b>	142	40,1	40,1	40,1
<b>5-8 Yıl</b>	173	48,9	48,9	89,0
<b>9-12 Yıl</b>	34	9,6	9,6	98,6
<b>13-16 Yıl</b>	2	0,6	0,6	99,2
<b>17-20 Yıl</b>	1	0,3	0,3	99,4
<b>20 Yıl Üzeri</b>	2	0,6	0,6	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

Tablo 6’da ankete katılan örneklemin iş hayatına başladıktan bu yana toplam kaç kurumda çalıştığına ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Bu kapsamda ankete katılan çalışanların %60,7’si 1-4 kurum, %36,2’si 5-8 kurum, %3,1’i 9-12 kurumda çalışma tecrübesi yaşamıştır. Bu kapsamda, ankette seçenek olarak sunulmasına rağmen örnekleimde 13-16 kurum, 17-20 kurum ve 20 üzeri kurumda çalışma tecrübesi olan katılımcı bulunmadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 6:** Ankete Katılan Çalışanların İş Hayatına Başladıktan Bu Yana Çalıştığı Toplam Kurum Sayılarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde (%)
<b>1-4 Kurum</b>	215	60,7	60,7	60,7
<b>5-8 Kurum</b>	128	36,2	36,2	96,9
<b>9-12 Kurum</b>	11	3,1	3,1	100,0
<b>13-16 Kurum</b>	0	0,0	0,0	100,0
<b>17-20 Kurum</b>	0	0,0	0,0	100,0
<b>20 Kurum Üzeri</b>	0	0,0	0,0	100,0
<b>Toplam</b>	354	100,0	100,0	

## 4.5.2. Geçerlilik Analizleri

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmada kullanılan ankette işveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajının boyutlarının ölçülmesi amacıyla bazı sorulardan yararlanılmıştır. Tez çalışmasının bu kısmında bu sorulara geçerlilik analizleri uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

İşveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajı sorularının geçerlilik analizi için keşfedici faktör analizinden yararlanılmıştır. Toplam işveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajı olmak üzere toplam 3 ana değişkenin soruları üzerinde keşfedici faktör analizi yapılmadan önce Kaiser-Meyer Olkin örnekleme uygunluk ölçümü ve Bartlett Sphericity testi yapılarak analizin yapılmasının uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Tablo 7’de bu kapsamda gerçekleştirilen uygunluk kontrolünün sonuçları görülmektedir.

**Tablo 7:** Kaiser-Meyer Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü ve Bartlett Testi Sonuçları

<b>İşveren Markası</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>	0,973
<b>Ortalama Ki-Kare</b>	4404,545
<b>Bartlett Testi Serbestlik Derecesi</b>	78
<b>Anlamlılık</b>	0,000
<b>İçsel Pazarlama</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>	0,979
<b>Ortalama Ki-Kare</b>	5833,163
<b>Bartlett Testi Serbestlik Derecesi</b>	91
<b>Anlamlılık</b>	0,000
<b>Kurum İmajı</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Uygunluk Ölçümü</b>	0,984
<b>Ortalama Ki-Kare</b>	7622,444
<b>Bartlett Testi Serbestlik Derecesi</b>	120
<b>Anlamlılık</b>	0,000

Tablo 7 incelendiğinde anlamlılık değerlerinin sınır değer olarak kabul edilen 0,05 değerinden (Kalaycı, 2010: 322) küçük olması Bartlett testi kapsamında elde edilen sonucun anlamlı olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer Olkin uygunluk ölçümü kapsamında elde edilen 0,973 ile 0,984 arasındaki değerler sınır değer olarak kabul edilen 0,5 değerinin üzerindedir. Kaiser-Meyer Olkin uygunluk ölçüm değerinin 0,5'in altında olması kabul edilemez, 0,5 ile 0,6 arasında olması zayıf, 0,6 ile 0,7 arasında olması orta, 0,7 ile 0,8 arasında olması iyi, 0,8 ile 0,9 arasında olması çok iyi ve 0,9 değerinin üzerinde olması mükemmel olarak yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 322). Bu kapsamda Kaiser-Meyer Olkin örnekleme uygunluk ölçümü ve Barlett testi ile elde edilen sonuçlar işveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajı değişkenlerine faktör analizi uygulanabileceğine işaret etmektedir.

İşveren markası içinde yer alan toplam 13 soruya keşfedici faktör analizi uygulandıktan sonra elde edilen toplam varyans değerleri Tablo 8'de verilmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, faktör olarak kabul için özdeğer varyanslarının toplamının sınır değeri 0,4 olarak ayarlanmıştır.

**Tablo 8:** İşveren Markası Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması  
Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar

Bileşenler	Özdeğerler Varyansları			Döndürme Sonrasında Yüklemeye Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde
1	9,343	71,872	71,872	4,022	30,936	30,936
2	0,577	4,438	76,310	3,215	24,731	55,667
3	0,413	3,174	79,484	3,096	23,816	79,484
4	0,382	2,936	82,420			
5	0,319	2,456	84,876			
6	0,314	2,412	87,288			
7	0,287	2,208	89,496			
8	0,276	2,120	91,615			
9	0,264	2,030	93,645			
10	0,238	1,830	95,475			
11	0,209	1,609	97,084			
12	0,196	1,506	98,590			
13	0,183	1,410	100,000			

Tablo 8 incelendiğinde işveren markası sorularının bu şartlar altından toplam üç faktör ile temsil edilebileceği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, birinci faktörün toplam varyansın %30,936'sını oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, birinci ve ikinci faktörün birlikte toplam varyansın %55,667'sini, üç faktörün birlikte toplam varyansın %79,484'ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9'da işveren markasına keşfedici faktör analizi uygulanmasıyla elde edilen rotasyon sonrası yüklemeler matrisi yer almaktadır.

**Tablo 9:** İşveren Markası Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları  
(Temel Bileşenler Analizi)

1	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara ücret ve yan haklar sağlar. (İM-2)	0,795
2	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iş güvencesi sunar. (İM-8)	0,712
3	Çalıştığım kurumun işveren markası kapsamında kurum kültürü ve değerleri vardır. (İM-1)	0,661
4	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iyi bir işletme lokasyonu sunar. (İM-12)	0,741
5	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında yenilikçi işletme yaklaşımını benimser. (İM-4)	0,690
6	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iyi çalışan ilişkileri ve içsel iletişim yani iyi bir iş ortamı sunar. (İM-5)	0,666
7	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara eğitim ve gelişim imkânı sağlar. (İM-3)	0,546
8	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara küresel iş imkânı sunar. (İM-10)	0,810
9	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara yönelik ödüllendirme yani performans yönetimi sunar. (İM-6)	0,717
10	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara esnek iş yapısı imkânı sunar. (İM-13)	0,715
11	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara sosyal sorumluluklar verir. (İM-11)	0,688
12	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara sosyal yaşamları için ayırabileceği zamanlar yani iyi bir iş-hayat dengesi sunar. (İM-9)	0,678
13	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara yönelik kariyer imkânları sunar. (İM-7)	0,580

Tablo 9 incelendiğinde işveren markasının birinci faktörünün ücret ve yan haklar, iş güvencesi ve kurum kültürü sorularını kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, işveren markasının birinci faktörünün ekonomik ve psikolojik unsurları içerdiği söylenebilir. İşveren markasının ikinci faktörünü işletme lokasyonu, yenilikçi işletme yaklaşımı, iyi iş ortamı, eğitim ve gelişim imkânı soruları oluşturmaktadır. Yani, işveren markasının ikinci faktörü fonksiyonel bileşenlerden meydana gelmektedir. İşveren markasının üçüncü faktöründe ise küresel iş imkânı, ödüllendirme, esnek iş yapısı, sosyal sorumluluk, iş-hayat dengesi ve kariyer imkânına ilişkin sorular yer almaktadır. Bu kapsamda, işveren markasının üçüncü faktörünün kurumsal unsurları içerdiği söylenebilir.

İçsel pazarlama içinde yer alan toplam 14 soruya keşfedici faktör analizi uygulandıktan sonra elde edilen toplam varyans değerleri Tablo 10’da verilmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, faktör olarak kabul için özdeğer varyanslarının toplamının sınır değeri 0,4 olarak ayarlanmıştır.

**Tablo 10:** İçsel Pazarlama Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar

Bileşenler	Özdeğerler Varyansları			Döndürme Sonrasında Yükleme Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde
1	10,833	77,381	77,381	6,107	43,621	43,621
2	0,466	3,332	80,713	5,193	37,092	80,713
3	0,379	2,708	83,422			
4	0,297	2,125	85,546			
5	0,279	1,990	87,536			
6	0,262	1,874	89,411			
7	0,240	1,718	91,128			
8	0,225	1,608	92,737			
9	0,197	1,406	94,143			
10	0,183	1,308	95,450			
11	0,182	1,301	96,751			
12	0,166	1,183	97,934			
13	0,147	1,051	98,985			
14	0,142	1,015	100,000			



Tablo 10 incelendiğinde işveren markasının sorularının bu şartlar altından toplam iki faktör ile temsil edilebileceği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, birinci faktörün toplam varyansın %43,621'ini oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca, birinci ve ikinci faktörün birlikte toplam varyansın %80,713'ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 11'de içsel pazarlamaya keşfedici faktör analizi uygulanmasıyla elde edilen rotasyon sonrası yüklemeler matrisi yer almaktadır.

**Tablo 11:** İçsel Pazarlama Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları  
(Temel Bileşenler Analizi)

1	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına hizmet rollerini açıkça bildirir. (İP-2)	0,780
2	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarından toplanan verileri iş geliştirme ve kurum stratejilerinde kullanır. (İP-3)	0,775
3	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında basit eğitimlerin ötesinde çalışanların ortak çalışmasına yönelik eğitimler verir. (İP-4)	0,771
4	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanları ile iletişime önem gösterir. (İP-1)	0,757
5	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmaları sürekli olarak devam eder. (İP-6)	0,728
6	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanların hizmet içi rollerini geliştirmek için eğitim faaliyetleri gerçekleştirir. (İP-8)	0,712
7	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına iyi performans için gerekli hazırlıkları ve alt yapıyı sunar. (İP-7)	0,703
8	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyet değil yatırım olarak görür. (İP-5)	0,697
9	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğinin yanında neden yapmaları gerektiğini öğretir. (İP-14)	0,671
10	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında iyi hizmet sunan çalışanlarını çabaları için ödüllendirir. (İP-9)	0,842
11	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında hedeflerine ulaşma noktasında katkısı olan çalışanların performansını değerlendirir ve ödüllendirilir. (İP-10)	0,796
12	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında vizyonunu çalışanlara sürekli iletir. (İP-13)	0,745
13	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında farklı çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için esnek davranır. (İP-11)	0,714
14	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına inanacakları bir vizyon sunar. (İP-12)	0,683

Tablo 11 incelendiğinde içsel pazarlamanın birinci faktörünü genel olarak işletme içi iletişim ve kariyer geliştirme ile alakalı soruların oluşturduğu görülmektedir. İçsel pazarlamanın ikinci faktöründe ise ödüllendirme ve vizyon geliştirme ile alakalı sorular yer almaktadır. Yani analiz sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın birinci faktörü iletişim ve kariyer geliştirme, ikinci faktörü ise ödüllendirme ve vizyon geliştirme olarak isimlendirilebilir.

Kurum imajı içinde yer alan toplam 16 soruya keşfedici faktör analizi uygulandıktan sonra elde edilen toplam varyans değerleri Tablo 12’de verilmiştir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerde, faktör olarak kabul için özdeğer varyanslarının toplamının sınır değeri 0,4 olarak ayarlanmıştır. Tablo 12 incelendiğinde kurum imajı sorularının bu şartlar altından bir faktör ile temsil edilebileceği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, bu faktör toplam varyansın %80,612’sini oluşturmaktadır.

**Tablo 12:** Kurum İmajı Değişkenine Keşfedici Faktör Analizi Uygulanması Sonucunda Elde Edilen Toplam Varyanslar

Bileşenler	Özdeğerler Varyansları			Döndürme Sonrasında Yükleme Karelerinin Toplamı		
	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde	Toplam	Yüzde	Birikimli Yüzde
1	12,898	80,612	80,612	12,898	80,612	80,612
2	0,368	2,298	82,909			
3	0,322	2,010	84,919			
4	0,289	1,809	86,728			
5	0,268	1,676	88,404			
6	0,236	1,477	89,881			
7	0,218	1,365	91,246			
8	0,200	1,252	92,497			
9	0,188	1,175	93,672			
10	0,170	1,065	94,736			
11	0,167	1,045	95,781			
12	0,155	0,970	96,752			
13	0,145	0,904	97,656			
14	0,136	0,849	98,505			
15	0,123	0,771	99,276			
16	0,116	0,724	100,000			

Tablo 13’de kurum imajına keşfedici faktör analizi uygulanmasıyla elde edilen rotasyon sonrası yüklemeler matrisi yer almaktadır.

**Tablo 13:** Kurum İmajı Değişkeninin Rotasyon Sonrası Yükleme Sonuçları  
(Temel Bileşenler Analizi)

1	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşterilerine verdiği sözleri tutmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-13)	0,919
2	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun piyasadaki sunumunun güçlü olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-3)	0,917
3	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun genel imajının iyi olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-5)	0,916
4	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun genel olarak iyi bir üne sahip olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-4)	0,913
5	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra genel olarak kuruma karşı tutum ve davranışlarıma ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-16)	0,910
6	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşterileri tarafından iyi bilinmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-1)	0,910
7	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumu kapsayan haberlerin çoğunlukla olumlu olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-15)	0,910
8	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşteri ilişkilerine verdiği öneme ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-11)	0,907
9	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurum çalışanlarının müşterilere verdiği değere ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-12)	0,902
10	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra genel olarak, halkın gözünde olumlu olarak değerlendirilmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-8)	0,896
11	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra birçok insanın kurumdan olumlu yönde etkilenmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-7)	0,892
12	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurum itibarının rakiplerinden daha iyi olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-6)	0,891
13	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun ahlaklı olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-9)	0,888
14	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun medyadaki bilinirliğine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-14)	0,868
15	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun iyi bir yönetim sistemine sahip olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-10)	0,862
16	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun alanında lider olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-2)	0,861

### 4.5.3. Güvenilirlik Analizleri

İşveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajı sorularının güvenilirlik analizi için ise Cronbach alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyonları kullanılmıştır. Söz konusu bu yöntemler Hair ve arkadaşları (1995) ile Churchill (1979) tarafından önerilmiş olup birçok literatür araştırmasından güvenilirlik analizinde kullanılmıştır.

Literatürde bir sorunun güvenilir olması için 0 ile 1 arasında değerlerler alabilen alfa katsayısının 0,7 değerinden büyük olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 1998: 118). Ayrıca; bu katsayının 0 ile 0,4 arasında olması sorunun güvenilir olmadığını, 0,4 ile 0,6 arasında olması sorunun güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,6 ile 0,8 arasında olması sorunun oldukça güvenilir olduğunu ve 0,8 ile 1 arasında olması ise sorunun yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405).

Toplam ölçek puan korelasyon değerinin en az 0,3 değerinden büyük olması gerektiğini savunan çalışmalar (Nunnally, 1970) olduğu gibi bu değer en az 0,5 değerinden büyük olması gerektiğini savunan çalışmalar (Hair vd., 1998: 118) da vardır.

Tablo 14'de ankete kullanılan işveren markası sorularının güvenilirlik analizi için hesaplanan alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyon değerleri yer almaktadır.

**Tablo 14:** İşveren Markası Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

<b>Değişkenler (Alfa=0,967)</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı</b>
<b>İM-1</b>	37,907	165,767	0,835	0,964
<b>İM-2</b>	38,048	163,825	0,794	0,965
<b>İM-3</b>	37,986	162,598	0,828	0,964
<b>İM-4</b>	38,045	163,856	0,828	0,964
<b>İM-5</b>	37,963	163,679	0,813	0,965
<b>İM-6</b>	38,155	163,950	0,826	0,964
<b>İM-7</b>	38,099	163,149	0,836	0,964
<b>İM-8</b>	37,921	164,532	0,805	0,965
<b>İM-9</b>	38,076	162,581	0,836	0,964
<b>İM-10</b>	38,223	162,117	0,823	0,964
<b>İM-11</b>	38,164	163,033	0,821	0,964
<b>İM-12</b>	37,992	164,666	0,795	0,965
<b>İM-13</b>	38,167	163,119	0,805	0,965

Tablo 14 incelendiğinde işveren markası sorularının geneline ait alfa katsayısının 0,967 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, söz konusu işveren markası sorularının genelinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 14’de her bir soru bileşeninin silinmesi durumunda alfa katsayısının değişimi de yer almaktadır. Bu kapsamda soruların silinmesi durumunda alfa katsayılarının 0,964 ile 0,965 arasında değerler alması işveren markası içinde yer alan soruların her birinin ayrı ayrı güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablo 14 incelendiğinde, işveren markası sorularının toplam ölçek puan korelasyonlarının 0,794 ile 0,836 arasında değişen değerlerde ve sınır değer olan 0,5’in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre işveren markasını oluşturan soruların ölçüm güçlerinin yüksek ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15’de ankete kullanılan işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktör sorularının, Tablo 16’da ankete kullanılan işveren markasının fonksiyonel faktör sorularının ve Tablo 17’de ankete kullanılan işveren markasının kurumsal

faktör sorularının güvenilirlik analizi için hesaplanan alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyon değerleri yer almaktadır.

**Tablo 15:** İşveren Markasının Ekonomik ve Psikolojik Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

Değişkenler (Alfa=0,894)	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
İM-1	6,489	5,446	0,804	0,841
İM-2	6,630	4,834	0,804	0,839
İM-8	6,503	5,163	0,772	0,866

**Tablo 16:** İşveren Markasının Fonksiyonel Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

Değişkenler (Alfa=0,907)	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
İM-3	9,686	11,224	0,789	0,880
İM-4	9,746	11,425	0,813	0,871
İM-5	9,664	11,380	0,792	0,879
İM-12	9,692	11,692	0,765	0,888

**Tablo 17:** İşveren Markasının Kurumsal Faktör Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

Değişkenler (Alfa=0,941)	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
İM-6	15,415	32,266	0,827	0,930
İM-7	15,359	32,316	0,804	0,932
İM-9	15,336	31,759	0,828	0,930
İM-10	15,483	31,095	0,850	0,927
İM-11	15,424	31,894	0,817	0,931
İM-13	15,427	31,803	0,810	0,932

Tablo 15-17 incelendiğinde işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktör, fonksiyonel faktör ve kurumsal faktör sorularına ait alfa katsayısının sırasıyla 0,894, 0,907 ve 0,941 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, söz konusu ekonomik ve psikolojik faktör, fonksiyonel faktör ve kurumsal faktör sorularının genelinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 15-17’de her bir soru bileşeninin silinmesi durumunda alfa katsayısının değişimi de yer almaktadır. Bu kapsamda işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörü, fonksiyonel faktörü ve kurumsal faktörü içinde yer alan soruların silinmesi durumunda alfa katsayılarının sırasıyla 0,839 ile 0,866 arasında, 0,871 ile 0,888 arasında ve 0,927 ile 0,932 arasında değişen değerler alması söz konusu faktörler içinde yer alan soruların her birinin ayrı ayrı güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablo 15-17 incelendiğinde, işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktör, fonksiyonel faktör ve kurumsal faktör sorularının toplam ölçek puan korelasyonlarının sırasıyla 0,772 ile 0,804 arasında, 0,765 ile 0,813 arasında ve 0,804 ile 0,850 arasında değişen değerler aldığı ve sınır değer olan 0,5’in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Buna sonuçlara göre, işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörünü, fonksiyonel faktörünü ve kurumsal faktörünü oluşturan soruların ölçüm güçlerinin yüksek ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 18’de ankete kullanılan içsel pazarlama sorularının güvenilirlik analizi için hesaplanan alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 18 incelendiğinde içsel pazarlama sorularının alfa katsayısının 0,977 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda soruların yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 18’de her bir soru bileşeninin silinmesi durumunda alfa katsayısının değişimi de yer almaktadır. Bu kapsamda soruların silinmesi durumunda alfa katsayısının 0,975 ile 0,976 arasında değerler alması içsel pazarlama içinde yer alan soruların her birinin ayrı ayrı güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablo 18 incelendiğinde, içsel pazarlama sorularının toplam ölçek puan korelasyonlarının 0,816 ile 0,900 arasında değişen değerlerde ve sınır değer olan 0,5’in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre içsel pazarlama soruların ölçüm güçlerinin yüksek ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 18:** İçsel Pazarlama Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

<b>Değişkenler (Alfa=0,977)</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı</b>
<b>İP-1</b>	40,81	200,195	0,881	0,975
<b>İP-2</b>	40,91	199,989	0,831	0,976
<b>İP-3</b>	40,82	201,459	0,816	0,976
<b>İP-4</b>	40,85	200,216	0,836	0,976
<b>İP-5</b>	40,81	199,895	0,853	0,976
<b>İP-6</b>	40,82	198,364	0,875	0,975
<b>İP-7</b>	40,85	197,531	0,900	0,975
<b>İP-8</b>	40,82	199,769	0,863	0,976
<b>İP-9</b>	40,90	199,924	0,841	0,976
<b>İP-10</b>	40,91	199,417	0,864	0,976
<b>İP-11</b>	40,91	201,306	0,851	0,976
<b>İP-12</b>	40,83	198,485	0,879	0,975
<b>İP-13</b>	40,83	200,812	0,854	0,976
<b>İP-14</b>	40,86	199,164	0,882	0,975

Tablo 19’da ankete kullanılan içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü sorularının ve Tablo 20’de ankete kullanılan içsel pazarlamanın ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörü sorularının güvenilirlik analizi için hesaplanan alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyon değerleri yer almaktadır.

Tablo 19 ve Tablo 20 incelendiğinde içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörü sorularının alfa katsayısının sırasıyla 0,967 ve 0,947 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda soruların yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 19 ve Tablo 20’de her bir soru bileşeninin silinmesi durumunda alfa katsayılarının değişimi de yer almaktadır. Bu kapsamda içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörü içinde yer alan soruların silinmesi durumunda alfa katsayılarının sırasıyla 0,961 ile 0,965 arasında ve 0,932 ile 0,937 arasında değerler alması bu faktörler içinde yer alan soruların her birinin ayrı ayrı güvenilir olduğuna işaret etmektedir.



**Tablo 19:** İçsel Pazarlamanın İletişim ve Kariyer Geliştirme Faktörü Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

Değişkenler (Alfa=0,967)	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
İP-1	25,21	78,430	0,882	0,962
İP-2	25,32	78,184	0,836	0,964
İP-3	25,22	79,131	0,819	0,965
İP-4	25,26	78,289	0,843	0,964
İP-5	25,21	78,316	0,850	0,963
İP-6	25,23	77,320	0,874	0,962
İP-7	25,26	76,958	0,892	0,961
İP-8	25,23	78,187	0,862	0,963
İP-14	25,27	78,094	0,867	0,963

**Tablo 20:** İçsel Pazarlamanın Ödüllendirme ve Vizyon Geliştirme Faktörü Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

Değişkenler (Alfa=0,947)	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı
İP-9	12,49	19,894	0,861	0,934
İP-10	12,51	19,911	0,868	0,932
İP-11	12,51	20,647	0,841	0,937
İP-12	12,43	19,878	0,856	0,935
İP-13	12,43	20,444	0,849	0,936

Tablo 19 ve Tablo 20 incelendiğinde, içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörü sorularının toplam ölçek puan korelasyonlarının sırasıyla 0,819 ile 0,892 arasında ve 0,841 ile 0,868 arasında değişen değerler aldığı ve sınır değer olan 0,5'in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörü soruların ölçüm güçlerinin yüksek ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 21’de ankete kullanılan kurum imajı sorularının güvenilirlik analizi için hesaplanan alfa katsayıları ve toplam ölçek puan korelasyon değerleri yer almaktadır.

**Tablo 21:** Kurum İmajı Sorularının Güvenilirlik Analiz Sonuçları (n=354)

<b>Değişkenler (Alfa=0,984)</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Ortalaması</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Varyansı</b>	<b>Düzeltilmiş Değişken- Ölçek Korelasyonu</b>	<b>Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı</b>
<b>Kİ-1</b>	47,38	302,814	0,897	0,983
<b>Kİ-2</b>	47,66	304,276	0,842	0,983
<b>Kİ-3</b>	47,32	301,988	0,905	0,983
<b>Kİ-4</b>	47,19	301,274	0,900	0,983
<b>Kİ-5</b>	47,27	301,984	0,904	0,983
<b>Kİ-6</b>	47,29	303,934	0,875	0,983
<b>Kİ-7</b>	47,33	303,242	0,877	0,983
<b>Kİ-8</b>	47,31	304,176	0,880	0,983
<b>Kİ-9</b>	47,25	304,105	0,872	0,983
<b>Kİ-10</b>	47,40	304,036	0,843	0,983
<b>Kİ-11</b>	47,27	303,024	0,893	0,983
<b>Kİ-12</b>	47,24	304,687	0,888	0,983
<b>Kİ-13</b>	47,29	302,523	0,907	0,983
<b>Kİ-14</b>	47,36	305,466	0,849	0,983
<b>Kİ-15</b>	47,33	304,346	0,896	0,983
<b>Kİ-16</b>	47,35	302,244	0,897	0,983

Tablo 21 incelendiğinde kurum imajı sorularının geneline ait alfa katsayısının 0,984 olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, söz konusu kurum imajı sorularının genelinin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca, Tablo 21’de her bir soru bileşeninin silinmesi durumunda alfa katsayılarının değişimi de yer almaktadır. Bu kapsamda soruların silinmesi durumunda alfa katsayısının 0,983 olması kurum imajı içinde yer alan soruların her birinin ayrı ayrı güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Tablo 21 incelendiğinde, kurum imajı sorularının toplam ölçek puan korelasyonlarının 0,842 ile 0,907 arasında değişen değerlerde ve sınır değer olan 0,5’in üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre kurum imajı sorularının ölçüm güçlerinin yüksek ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırma kapsamında ortaya atılan hipotezlerin test edilmesine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tez çalışması kapsamında ortaya konulan hipotezler çoklu regresyon analizi ve Sobet testi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 22’de işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörünün, fonksiyonel faktörünün ve kurumsal faktörünün içsel pazarlamaya olan etkisine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 23’de bu faktörlerin birbirleri ile gösterdikleri pearson korelasyonları görülmektedir. Tablo 24’de ise gerçekleştirilen söz konusu bu regresyon analizinin model özeti yer almaktadır.

**Tablo 22:** İşveren Markası Faktörlerinin İçsel Pazarlamaya Etkisi (n=354)

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Ekonomik ve Psikolojik Faktör</b>	0,200	0,039	0,204	5,115	0,000*
<b>Fonksiyonel Faktör</b>	0,366	0,045	0,374	8,136	0,000*
<b>Kurumsal Faktör</b>	0,387	0,041	0,400	9,367	0,000*

**Tablo 23:** İşveren Markasının Faktörlerinin Pearson Korelasyonları (n=354)

	Ekonomik ve Psikolojik Faktör	Fonksiyonel Faktör	Kurumsal Faktör
<b>Ekonomik ve Psikolojik Faktör</b>	1,000	0,862	0,838
<b>Fonksiyonel Faktör</b>	0,862	1,000	0,881
<b>Kurumsal Faktör</b>	0,838	0,881	1,000

**Tablo 24:** İşveren Markası-İçsel Pazarlama için Model Özeti Tablosu (n=354)

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Tahmini Hata
0,934 <sup>a</sup>	0,872	0,871	0,390

Tablo 25’de işveren markasının genelinin içsel pazarlamaya etkisine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 25:** İşveren Markasının Genelinin İçsel Pazarlamaya Etkisi (n=354)

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>İşveren Markası</b>	0,953	0,020	0,933	48,817	0,000*

**Test Edilen Hipotezler:**

**H<sub>1</sub>:** İşletmelerin uyguladığı işveren markası uygulamaları içsel pazarlamayı anlamlı pozitif şekilde etkiler.

Tablo 22 incelendiğinde, işveren markasını oluşturan faktörlerin tamamının içsel pazarlamayı anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda söz konusu işveren markası faktörleri için p anlamlılık değerleri 0,000 olarak elde edilmiştir. İşveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörünün, fonksiyonel faktörünün ve kurumsal faktörünün p anlamlılık değerinin anlamlılık için sınır değer olarak kabul edilen 0,05 değerinden düşük olduğu görülmektedir. Tablo 23 incelendiğinde faktörlerin pearson korelasyonlarının alt değer olan 0 yerine üst değer olan 1’e daha yakın olduğunu anlaşılmaktadır. Bu durum söz konusu faktörlerin çoklu doğrusal şekilde hareket ettiğine işaret etmektedir. Tablo 24 incelendiğinde, regresyon analizinde bağımlı değişken olarak kabul edilen içsel pazarlamanın varyansının %87’sinin işveren markası faktörleriyle açıklandığı görülmektedir. Bu kapsamda işveren markasının içsel pazarlama üzerinden oldukça yüksek derecede açıklayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 25 incelendiğinde, işveren markasının genelinin içsel pazarlamayı anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. İşveren markasının geneli ile içsel pazarlama arasındaki p anlamlılık değerleri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçların genel değerlendirilmesi yapılırsa H<sub>1</sub> hipotezinin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 26’da işveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörünün, fonksiyonel faktörünün ve kurumsal faktörünün kurum imajına olan etkisine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Daha önce Tablo 23’de bu faktörlerin birbirleri ile gösterdikleri pearson korelasyonları incelendiği için tekrar hesaplama yapılmamıştır. Tablo 27’de ise gerçekleştirilen söz konusu bu regresyon analizinin model özeti yer almaktadır.

**Tablo 26: İşveren Markası Faktörlerinin Kurum İmajına Etkisi (n=354)**

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>Ekonomik ve Psikolojik Faktör</b>	0,390	0,046	0,372	8,545	0,000*
<b>Fonksiyonel Faktör</b>	0,323	0,052	0,309	6,157	0,000*
<b>Kurumsal Faktör</b>	0,296	0,048	0,286	6,132	0,000*

**Tablo 27: İşveren Markası-Kurum İmajı için Model Özeti Tablosu (n=354)**

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Tahmini Hata
0,921 <sup>a</sup>	0,848	0,846	0,455

Tablo 28’de işveren markasının genelinin kurum imajına etkisine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 28: İşveren Markasının Genelinin Kurum İmajına Etkisi (n=354)**

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>İşveren Markası</b>	0,999	0,023	0,916	42,943	0,000*

### Test Edilen Hipotezler:

**H<sub>2</sub>:** İşletmelerin uyguladığı işveren markalama uygulamaları kurum imajını anlamlı pozitif şekilde etkiler.

Tablo 26 incelendiğinde, işveren markasını oluşturan faktörlerin tamamının kurum imajını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda söz konusu işveren markası faktörleri için 0,000 p anlamlılık değeri elde edilmiştir. İşveren markasının ekonomik ve psikolojik faktörünün, fonksiyonel faktörünün ve kurumsal faktörünün p anlamlılık değerinin anlamlılık için sınır değer olarak kabul edilen 0,05 değerinden düşük olduğu görülmektedir. Tablo 27 incelendiğinde, regresyon analizinde bağımlı değişken olarak kabul edilen kurum imajının varyansının %84'ünün işveren markası faktörleriyle açıklandığı görülmektedir. Bu kapsamda işveren markasının kurum imajı üzerinden oldukça yüksek derecede açıklayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 28 incelendiğinde, işveren markasının genelinin kurum imajını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. İşveren markasının geneli ile kurum imajı arasındaki p anlamlılık değerleri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçların genel değerlendirilmesi yapılırsa H<sub>2</sub> hipotezinin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 29'da içsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörünün kurum imajına olan etkisine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 30'da bu faktörlerin birbirleri ile gösterdikleri pearson korelasyonları görülmektedir. Tablo 31'de ise gerçekleştirilen söz konusu bu regresyon analizinin model özeti yer almaktadır.

**Tablo 29:** İçsel Pazarlama Faktörlerinin Kurum İmajına Etkisi (n=354)

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>İletişim ve Kariyer Geliştirme Faktörü</b>	0,634	0,053	0,602	11,972	0,000*
<b>Ödüllendirme ve Vizyon Geliştirme Faktörü</b>	0,359	0,052	0,345	6,848	0,000*

**Tablo 30:** İçsel Pazarlama Faktörlerinin Pearson Korelasyonları (n=354)

	İletişim ve Kariyer Geliştirme Faktörü	Ödüllendirme ve Vizyon Geliştirme Faktörü
İletişim ve Kariyer Geliştirme Faktörü	1,000	0,920
Ödüllendirme ve Vizyon Geliştirme Faktörü	0,920	1,000

**Tablo 31:** İçsel Pazarlama-Kurum İmajı için Model Özeti Tablosu (n=354)

R	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Tahmini Hata
0,929 <sup>a</sup>	0,863	0,862	0,43066

Tablo 32’de içsel pazarlamanın genelinin kurum imajına etkisine ilişkin analiz sonuçları görülmektedir.

**Tablo 32:** İçsel Pazarlamanın Genelinin Kurum İmajına Etkisi (n=354)

	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	t	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
<b>İçsel Pazarlama</b>	0,993	0,021	0,929	47,104	0,000*

**Test Edilen Hipotezler:**

**H<sub>3</sub>:** İşletmelerin uyguladığı içsel pazarlama uygulamaları kurum imajını anlamlı pozitif şekilde etkiler.

Tablo 29 incelendiğinde, içsel pazarlamayı oluşturan faktörlerin tamamının kurum imajını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda söz konusu içsel pazarlama faktörleri için 0,000 p anlamlılık değeri elde edilmiştir. İçsel pazarlamanın iletişim ve kariyer geliştirme faktörü ile ödüllendirme ve vizyon geliştirme faktörünün p anlamlılık değerinin anlamlılık için sınır değer olarak kabul edilen 0,05 değerinden düşük olduğu görülmektedir. Tablo 30 incelendiğinde

faktörlerin pearson korelasyonlarının alt değer olan 0 yerine üst değer olan 1'e daha yakın olduğunu göstermektedir. Bu durum söz konusu faktörlerin çoklu doğrusal şekilde hareket ettiğine işaret etmektedir. Tablo 31 incelendiğinde, regresyon analizinde bağımlı değişken olarak kabul edilen kurum imajının varyansının %86'sının içsel pazarlama faktörleriyle açıklandığı görülmektedir. Bu kapsamda içsel pazarlamanın kurum imajı üzerinden oldukça yüksek derecede açıklayıcı olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32 incelendiğinde, içsel pazarlamanın genelini kurum imajını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. İçsel pazarlamanın geneli ile kurum imajı arasındaki p anlamlılık değerleri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçların genel değerlendirilmesi yapılırsa H<sub>3</sub> hipotezinin geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışma kapsamında ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu toplu olarak Sobel testi ile de kontrol edilmiştir. Bu kapsamda, tez çalışması ile ortaya konulan araştırma modeli kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu testin yapılabilmesi için SPSS programına PROCESS makro uzantısı tanıtılmıştır. Çalışma kapsamında kullanılan araştırma modeli bu uzantı modülünün 4. şablonuna karşılık gelmektedir. Tablo 33'de işveren markasının kurum imajına olan toplam etkisine ilişkin Sobel testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 34'de işveren markasının kurum imajına olan doğrudan etkisine ilişkin Sobel testi sonuçları görülmektedir. Tablo 35'de ise işveren markasının kurum imajına olan dolaylı etkisine ilişkin Sobel testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 33:** İşveren Markasının Kurum İmajına Toplam Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354)

Etki	Standart Hata	t	p	Simetrik Güven Aralığı		Asimetrik Güven Aralığı	
				Alt	Üst	Alt	Üst
0,9991	0,233	42,9429	0,0000	0,9533	1,0449	0,8609	0,9164



**Tablo 34:** İşveren Markasının Kurum İmajına Doğrudan Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354)

Etki	Standart Hata	t	p	Simetrik Güven Aralığı		Asimetrik Güven Aralığı	
				Alt	Üst	Alt	Üst
0,4166	0,558	7,4728	0,0000	0,307	0,5263	0,359	0,3821

**Tablo 35:** İşveren Markasının Kurum İmajına Dolaylı Etkisine İlişkin Sobel Testi Sonuçları (n=354)

Etki	Bootstrap Standart Hata	Bootstrap Güven Aralığı	
		Alt	Üst
0,5825	0,782	0,434	0,7374

Tablo 33-35 incelendiğinde işveren markasının %99,9 oranında kurum imajını etkilediği anlaşılmaktadır. Söz konusu bu etkinin yaklaşık %41,7'lik kısmının doğrudan, %58,2'lik kısmının ise dolaylı olarak yani içsel pazarlama üzerinden gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu bir kez daha ortaya konulmuştur. Ayrıca, Sobel testi sonucunda elde edilen güven aralıklarının 0 geçiş noktasından geçmemesi tez çalışması kapsamında ortaya konulan modelin doğruluğunu göstermektedir.

## SONUÇ

Kurum imajı oluşumunda işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarının ve işveren marka faaliyetlerinin etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu tez çalışmasıyla söz konusu bu kavramlar arasındaki etki ilişkisini ortaya koyan kapsamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Bir işletmenin iş gücünün gözünde diğer rakiplerine göre daha avantajlı ve tercih edilebilir özelliklerini ortaya çıkarması üzerine yürüttüğü algı oluşturma süreci olarak tanımlanabilecek işveren markasının birçok unsuru vardır. Bu kapsamda söz konusu bu unsurlar; küresel iş imkânı, ödüllendirme, esnek iş yapısı, iş-hayat dengesi, sosyal sorumluluk ve kariyer imkânı, işletme lokasyonu, yenilikçi işletme yaklaşımı, iyi iş ortamı, eğitim ve gelişim imkânı, ücret ve yan haklar, iş güvencesi ve kurum kültürü olarak sıralanabilir. Tez çalışması kapsamında, söz konusu bu unsurlara karşılık gelen anket sorularına faktör analizi uygulanarak işveren markası değişkeni faktörlerine ayrılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda işveren markasının birinci faktörünün ücret ve yan haklar, iş güvencesi ve kurum kültürü sorularını kapsadığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, işveren markasının birinci faktörünün ekonomik ve psikolojik unsurları içerdiği görülmektedir. İşveren markasının ikinci faktörünü işletme lokasyonu, yenilikçi işletme yaklaşımı, iyi iş ortamı, eğitim ve gelişim imkânı soruları oluşturmaktadır. Yani, işveren markasının ikinci faktörü fonksiyonel bileşenlerden meydana gelmektedir. İşveren markasının üçüncü faktöründe ise küresel iş imkânı, ödüllendirme, esnek iş yapısı, sosyal sorumluluk, iş-hayat dengesi ve kariyer imkânına ilişkin sorular yer almaktadır. Bu kapsamda, işveren markasının üçüncü faktörünün kurumsal unsurları içerdiği görülmektedir.

Tez çalışmasında elde edilen regresyon analizi sonuçları işveren markası faktörlerinin tamamının içsel pazarlamayı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. İşveren markasının geneli için gerçekleştirilen regresyon analizinde ise işveren markasının genel olarak içsel pazarlamayı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Bu kapsamda, tez çalışmasıyla elde edilen sonuçlar Foster ve

arkadaşları (2010) ile Hoppe (2018) tarafından bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya konulan sonuçlar ve görüşlerle örtüşmektedir.

Tez çalışması kapsamında işveren markası faktörlerinin kurum imajına etkisi de analiz edilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları işveren markası faktörlerinin tamamının kurum imajını pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, işveren markasının geneli için gerçekleştirilen analiz sonuçları da aynı etkiye işaret etmektedir. Bu kapsamda, söz konusu sonuçlar Foster ve arkadaşları (2010) ile Kissel ve Büttgen (2015) tarafından daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya konulan sonuç ve görüşleri destekler niteliktedir.

Tez çalışması kapsamında işveren markasının faktörlerinin birbirleriyle gösterdikleri pearson korelasyonları da hesaplanmıştır. Bu kapsamda faktörlerin genel olarak doğrusal olarak hareket ettiği görülmektedir. İşveren markasının kurumsal faktörünün diğer faktörlerle en az ilişkili faktör olduğu anlaşılmıştır.

İşletmenin sahip olduğu iş gücüne yani çalışanlarına, müşterilerine gösterdiği davranışlara benzer davranışlar göstermesinin hedeflendiği bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilecek içsel pazarlamanın birçok unsuru vardır. Bu kapsamda söz konusu bu unsurlar; hizmet rollerini bildirme, iş geliştirme ve strateji belirlemede çalışanların dikkate alınması, ortak çalışmaya yönelik eğitim, iletişime önem gösterme, bilgi ve beceri geliştirme çalışmalarının sürekliliği, hizmet içi rollerin gelişimi için eğitim, iyi hazırlık ve alt yapı sunma, uygulamaları maliyet değil yatırım olarak görme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, kurum vizyonun belirlenmesi ve çalışanlara iletilmesi, çalışanlara esnek davranma olarak sıralanabilir.

Tez çalışması kapsamında, söz konusu bu unsurlara karşılık gelen anket sorularına faktör analizi uygulanarak içsel pazarlama değişkeni faktörlerine ayrılmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda içsel pazarlamanın birinci faktörünü genel olarak iletişim ve kariyer geliştirme ile alakalı soruların oluşturduğu görülmüştür. İçsel pazarlamanın ikinci faktöründe ise ödüllendirme ve vizyon geliştirme ile alakalı sorular yer almaktadır. Yani analiz sonuçlarına göre, içsel pazarlamanın birinci faktörü iletişim ve kariyer geliştirme, ikinci faktörü ise ödüllendirme ve vizyon geliştirme olarak isimlendirilebilir. Tez çalışmasında elde

edilen regresyon analizi sonuçları içsel pazarlama faktörlerinin ikisinin de kurum imajını pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, içsel pazarlamanın geneli için gerçekleştirilen regresyon analizinde ise içsel pazarlamanın genel olarak kurum imajını pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediği anlaşılmıştır. Papasolomou tarafından 2006 yılında gerçekleştirilen çalışmada kurumsal içsel pazarlamanın kurum markasına ve imajına olan etkisi anket yoluyla gerçekleştirilen bir çalışmayla test edilmiştir. Bu kapsamda, tez çalışması ile elde edilen sonuçlar Papasolomou (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlarla kısmi olarak örtüşmektedir.

Tez çalışması kapsamında içsel pazarlama faktörlerinin birbirleriyle gösterdikleri pearson korelasyonları da hesaplanmıştır. Bu kapsamda faktörlerin genel olarak doğrusal olarak hareket ettiği görülmektedir.

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmayla elde edilen sonuçlar işveren markası faktörlerinin çoğunun içsel pazarlamayı etkilediğini göstermiştir. Ayrıca, işveren markasının ve içsel pazarlamanın bütün faktörlerinin kurum imajında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda, çalışma ile gerçekleştirilen Sobel testi sonuçları ortaya konulan bu araştırma modelinin doğru olduğunu göstermektedir. Çalışma kapsamında elde edilen analiz sonuçları daha önce konu hakkında kısım kısım gerçekleştirilen çalışmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen tez çalışması söz konusu değişkenlerin birlikte analiz edildiği ilk literatür çalışması niteliğindedir.

Tez çalışması sonuçları, iyi ve güçlü bir kurum imajı oluşturmak isteyen işletmelerin diğer faktörlerle birlikte işveren markası ve içsel pazarlama uygulamalarını da gözden geçirmesi ve önemsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. İşveren markası uygulamalarının hem doğrudan kurum imajını hem de kurum imajını etkileyen bir başka değişken olan içsel pazarlamayı etkilemesi sebebiyle, işveren markasının kurum imajı geliştirmede önemli bir uygulama başlığı olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, iyi bir kurum imajı oluşturmak isteyen işletmelerin öncelikle işveren markası uygulamalarına önem göstermesi aynı zamanda içsel

pazarlama uygulamalarına da olumlu şekilde yansıtacağından kurum imajında daha hızlı bir değişim görülmesini sağlayacaktır.

Tez çalışması kapsamında elde edilen analiz sonuçları işveren markası faktörlerinin kurum imajına etkisine ilişkin sıralamanın en etkiliden daha az etkiliye doğru olmak üzere; ekonomik ve psikolojik faktör, fonksiyonel faktör ve kurumsal faktör şeklinde olduğunu göstermektedir. İyi bir kurum imajı oluşturmak isteyen işletmelerin gerçekleştirecekleri işveren markası uygulamalarında bu sıralamayı dikkate almalarının hızlı sonuçlar elde etmeleri açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda ücret ve yan haklar, iş güvencesi ve kurum kültürü en çok önem gösterilmesi gereken işveren markası unsurları olarak öne çıkmaktadır. İşletme lokasyonu, yenilikçi işletme yaklaşımı, iyi iş ortamı, eğitim ve gelişim imkânı ise ikinci sırada önem gösterilmesi gereken işveren markası unsurlarıdır. Küresel iş imkânı, ödüllendirme, esnek iş yapısı, iş-hayat dengesi, sosyal sorumluluk ve kariyer imkânı bu unsurları takip eden diğer işveren markası unsurları niteliğindedir.

Tez çalışması kapsamında elde edilen sonuçlar kurum imajı oluşturma sürecinin önemli bir basamağı olan içsel imaj oluşturma sürecinin gerekliliği ve önemini bir kez daha göstermiştir. Çalışma sonuçları, kurumun imajının olumlu olabilmesi için kurumun iş gücünün yani çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerine karşılık vermesinin bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, içsel pazarlama uygulamalarının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Tez çalışması kapsamında elde edilen analiz sonuçları içsel pazarlama faktörlerinin kurum imajına etkisine ilişkin sıralamanın en etkiliden daha az etkiliye doğru olmak üzere; iletişim ve kariyer geliştirme, ödüllendirme ve vizyon geliştirme şeklinde olduğunu göstermektedir. İyi bir kurum imajı oluşturmak isteyen işletmelerin gerçekleştirecekleri içsel pazarlama uygulamalarında bu sıralamayı dikkate almalarının hızlı sonuçlar elde etmeleri açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; birinci faktörü oluşturan ve genel olarak iletişim ve kariyer geliştirme ile alakalı olan; hizmet rollerini bildirme, iş geliştirme ve strateji belirlemede çalışanların dikkate alınması, ortak çalışmaya yönelik eğitim,

iletişime önem gösterme, bilgi ve beceri geliştirme çalışmalarının sürekliliği, hizmet içi rollerin gelişimi için eğitim verilmesi en çok önem gösterilmesi gereken içsel pazarlama unsurları olarak öne çıkmaktadır. Genel olarak ödüllendirme ve vizyon geliştirme ile alakalı olan; iyi hazırlık ve alt yapı sunma, içsel pazarlama uygulamalarını maliyet değil yatırım olarak görme, performans değerlendirme ve ödüllendirme, kurum vizyonunun belirlenmesi ve çalışanlara iletilmesi, çalışanlara esnek davranma ise ikinci sırada önem gösterilmesi gereken içsel pazarlama unsurlarıdır.

Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen anket çalışması ankete katılması hedeflenen katılımcı sayısının fazlalığı sebebiyle tek bir işletmede çalışan kişiler üzerinde gerçekleştirilememiştir. Bu sebeple araştırma çalışması, birden fazla işletmede ve farklı sektörlerde çalışan katılımcıları kapsamaktadır. Tez çalışması kapsamında elde edilen sonuçların genellenebilmesi için anket çalışmasının tek bir işletmede çalışan daha çok katılımcıyı kapsayacak şekilde tekrarlanmasının yararlı olacağı değerlendirilmekte ve önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaker, David A.: **Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name**, New York, NY: The Free Press, 1991.
- Ağaoğlu, Yavuz Selim: “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Marka Tescillerinin İncelenmesi”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2013.
- Ahmed, Pervaiz K., Mohammed Rafiq: **Internal Marketing–Tools And Concepts for Cutomer Focused Management**, Oxford, Butterworth-Heinemann, 2002.
- Akay, Rafet Aykut: “Kurumsal İmaj Yönetimi ve TBMM’de Yeni İletişim Konsepti”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- Aksoy, Ramazan, Vecdi Bayramoğlu: “Sağlık İşletmeleri için Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Tüketici Değerlemeleri”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Vol. 4, No: 7, 2012, pp. 83-94.
- Akyürek, Rüveyda: **Kurumsal İletişim Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınevi, 2005.
- Ambler, Tim, Simon Barrow: “The Employer Brand”, **Journal of Brand Management**, Vol. 4, No: 3, 1996, pp. 185-206.
- Arslan, Aynur: “Belediyelerin Engellilere Yönelik Faaliyetlerinin Kurum İmajı Açısından Önemi: Samsun Büyükşehir Belediyesi Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Doktora

Tezi, Konya, 2016.

Arslan, Kerim:

“Ortaöğretim Okullarında Kurum İmajına Yönelik Yönetici ve Öğretmen Algısı: Mersin İli Örneği”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2013.

Arslanoğlu, Ali:

“İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü”, **Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Doktora Tezi, İstanbul, 2018.

Atlat Işık, Derya, A. Güldem  
Cerit:

“Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kültürünün Oluşturulmasında İçsel Pazarlamanın Rolü: Kruvaziyer Turizmden Bir Örnek Olay”, **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 8, No: 2, 2015, pp. 61-77.

Aurand, Timothy W., Linda  
Gorchels, Terrence R. Bishop:

“Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-functional Brand Message Synergy”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 14, No: 3, 2005, pp. 163-169.

Aydın, Kadir:

“Belediyelerde Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi: Bayrampaşa Belediyesi Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Engelliler Merkezi Üzerine Bir Çalışma”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.



Babacan, Eylin, Banu Saadet Akbıyık: **İçsel Pazarlama, Bütünleşik Pazarlama İletişim ve İnsan Kaynakları Yönetimi, (Editörler: Eylin Babacan, Füsun Topsümer, Aylin Göztaş) Stratejik Pazarlama İletişimi Temel Kavramlar**, İzmir, Gama Basın Yayın ve Dağıtım, 2011.

Backhaus, Kristin, Surinder Tikoo: “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, **Career Development International**, Vol. 9, No: 5, 2004, pp. 501-517.

Bakan, Ömer: “Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Doktora Tezi**, Konya, 2004.

Bakan, Ömer: **Kurumsal İmaj**, Konya, Tablet Kitabevi, 2005.

Barney, Jay: “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, Vol. 17, No: 1, 1991, pp. 99-120.

Barrow, Simon, Richard Mosley: **The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work**, Chichester, Wiley, 2005.

Baş, Türker: **İşveren Markası**, İstanbul, Optimist Yayınları, 2011.

Başbuğ, Şeyma: “Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Sorumluluk Kampanya Algılarının Tüketici Tutumu, Satın Alma Niyeti ve Kurum İmajına Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri**

**Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018.

- Bayrak, Muhammed Emin: “İşveren Markasına Yönelik Uygulamaların Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Medikal Sektöründe Bir Uygulama”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.
- Berry, Leonard L.: “The Employee as Customers”, **Journal of Retail Banking**, Vol. 3-3, 1981, pp.8-25.
- Berry, Leonard L., Ananthanarayanan Parasuraman: “Prescriptions for A Service Quality Revolution in America”, **Organizational Dynamics**, Vol. 20, No: 4, 1992, pp. 5-15.
- Berthon, Pierre, Michael Ewing, Li Lian Hah: “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, **International Journal of Advertising**, Vol. 24, No: 2, 2005, pp. 151-172.
- Bolat, Oya İnci: “Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İmaj Oluşturma Süreci”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 9, No: 15, 2006, pp. 107-126.
- Boxall, Peter: “The Strategic HRM Debate and The Resource-Based View of The Firm”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 6, No: 3, 1996, pp. 59-75.
- Bozdemir, Merve: “Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Hizmet Kalitesi, Kurum İmajı ve Satın Alma Niyeti Arasındaki İlişki: Perakendeci İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal**

- Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2015.
- Bruce, Duncan, David Harvey: **Marka Bilmecesi**, (Çeviren: Aslı Özer), İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2010.
- Budak, Gönül, Gülay Budak: **İmaj Mühendisliği Vizyonunda Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2014.
- Büyüker İşler, Didar, Şefika Özdemir: “Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Vol. 13, No: 2, 2010, pp. 115-142.
- Candan, Burcu, Hülya Gündüz Çekmecelioğlu: “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, **Yönetim**, Vol. 20, No: 63, 2009, pp. 41-58.
- Canöz, Kadir, İsmailcan Doğan: “İmaj Oluşturma Aracı Olarak Sponsorluk”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, Vol. 3, No: 2, 2015, pp. 19-39.
- Capital: Markanın Yeni Tanımı, 2003, <http://www.capital.com.tr/pazarlama/markanin-yeni-tanimi-haberdetay-1318> (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2019).
- Churchill Jr, Gilbert A.: “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, **Journal of Marketing Research**, Vol. 16, No: 1, 1979, pp. 64-73.

Cooper, R. Donald, Pamela S. **Business research methods**, New York, 2003.

Schindler:

Çoban, Suzan:

“Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 22, 2004.

Demirkan, Seher:

“İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların Ağızdan Ağıza Tavsiyeleri Üzerine Etkisi”, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.

Doğan, Selen:

“İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, **Amme İdaresi Dergisi**, Vol. 35, No: 1, 2002, pp. 143-174.

Dönmez, Hilmi:

“İşveren Markası Uygulamalarının Çalışanların İşyerine Cezbolmasında Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü: Bir Uygulama”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2016.

Engin, Elif:

**Kimlik, İmaj ve İtibar İlişkisine Genel Bir Bakış, (Editörler: Şükran Güzin Ilıcak Aydınalp), İmaj Üretimi**, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2015.

Ersoy, Ali Fuat, Fatma Arpacı, Aybala Demirci:

“Üniversite Öğrencilerinin Giysi ve Ayakkabı Tüketiminde Markaya Yönelik Davranış ve Tercihleri”, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Vol. 14, No: 14, 2004, pp. 1-13.

- Fernon, Deborah: “Maximising The Power of The Employer Brand”, **Admap**, Vol. 494, 2008, 49-53.
- Foreman, Susan K., Arthur H. Money: “Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application”, **Journal of Marketing Management**, Vol. 11, No: 8, 1995, pp. 755-768.
- Foster, Carley, Khanyapuss Punjaisri, Ranis Cheng R.: “Exploring The Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 19, No: 6, 2010, pp. 401-409.
- Geçikli, Fatma: **Kurum İmajı**, Erzurum, Fenomen Yayınevi, 2012.
- Gemlik, Nilay, Ünsal Sığı: “Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 6, No: 11, 2007, pp. 267-282.
- Göksel, Ahmet Bülent, Nilay Başok Yurdakul: **Temel Halkla İlişkiler Bilgileri**, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 2002.
- Göyşen, Hakan: “İçsel Pazarlama Çerçevesinde Öğretim Üyelerinin Mobbinge Maruz Kalma Algısı ve Bunun Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.
- Gözen, Ebru: “İşveren Markası Ölçeği Geliştirme ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Turizm Öğrencileri Örneği”, **Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler**

**Entitüsü**, Doktora Tezi, Antalya, 2016.

Grönroos, Christian: “Internal Marketing–Theory and Practice”, **Services Marketing in a Changing Environment, American Marketing Association**, Chicago, IL, 1985, pp. 41-47.

Grönroos, Christian: **Service Management and Marketing**, Lexington Books Massachusetts, 1990.

Güler, Murat: “İşveren Markası Örgütsel Çekicilik ve Katılma Niyeti İlişkisi Üzerinde Aday Özelliklerinin Rolü”, **Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü**, Doktora Tezi, Ankara, 2015.

Gür Çağlar, Nermin: “Sağlık Turizminde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hizmet Kalitesine Etkisi”, **Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.

Gürdal, Sahavet: **Halkla İlişkiler ve Yerel Yönetimlerde Uygulamalar**, İstanbul, RGA Yönetim Danışmanlık, 1997.

Güzelcik, Ebru: **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.

Güzelcik Ural, Ebru: “Kurum İmajı Yaratmada Sosyal Sorumluluk Anlayışının Önemi”, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**, Vol. 10, 2000, pp. 411-419.

Hacıbrahimoğlu, Yusuf: “Spor Sponsorluğu Faaliyetlerinin Kurum İmajına Etkisi: Giresun Belediyesi Basketbol Takımı Örneği”, **Avrasya Üniversitesi Sosyal**

- Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2018.
- Hair, J. F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, W. C. Black: **Multivariate Data Analysis With Readings**, New Jersey, Prentice Hall Inc., 1995.
- Hendry, Chris, Romy Jenkins: “Psychological Contracts and New Deals”, **Human Resource Management Journal**, Vol. 7, No: 1, 1997, pp. 38.
- Hoppe, Daniel: “Linking Employer Branding and Internal Branding: Establishing Perceived Employer Brand Image as An Antecedent of Favourable Employee Brand Attitudes and Behaviours”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 27, No: 4, 2018, pp. 452-467.
- Ilıcak Aydınalp, Şükran Güzin: **Halkla İlişkilerde İmaj Yönetimi, (Editörler: Şükran Güzin Ilıcak Aydınalp), İmaj Üretimi**, İstanbul, Nobel Yayıncılık, 2014.
- İçirgen, Hazal: “İşveren Markası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Turizm Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2016.
- İnal, Emin, Recep Çiçek, Murat Akın: “İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 5, No: 9,

2008, pp. 161-181.

- Kaçaroğlu, Mustafa Onur: “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2015.
- Kahraman, Ebru: “İşveren Markasının Yetenekli Çalışanı Cezbetmesi Bağlamında Değerlendirilmesi”, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Kalaycı, Şeref: **SPSS Uygulamaları Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5.Baskı, Asil Yayınları, 2010.
- Kanoğlu, Mehmet Fatih: “Kurum İmajının Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Örneği”, **Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2016.
- Kara, Melike Nur: “İşveren Markası ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama”, **Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2013.
- Karataş, Suna: “İçsel Pazarlama Açısından İç Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ile Olan İlgisi ve Bir Uygulama”, **Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.



- Kavlakoğlu, Merve Eylül: “Şirketlerin İşveren Markası Uygulamaları: Bankaların Sürdürülebilirlik Raporları Üzerine Bir Araştırma”, **Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Kavuncubaşı, Şahin, Selami Yıldırım: **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, 2010.
- Kaya, Sinem, Ahmet Mutlu Akyüz: “İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Electronic Turkish Studies**, Vol. 10, No: 2, 2015, pp. 1-30.
- Keller, Kevin Lane: **Strategic Brand Management Building, Measuring, and Managing Brand Equity**, England, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow Essex CM202JE, 2013.
- Keseoğlu, Nilay: “İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2017.
- Kırarslan, Emin Mert: “Sosyal Medyada Yayınlanan Kurumsal Reklamların Kurum İmajına Etkisi”, **İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Kissel, Patrick, Marion Büttgen: “Using Social Media to Communicate Employer Brand Identity: The Impact on Corporate Image and Employer Attractiveness”, **Journal of**

**Brand Management**, Vol. 22, No: 9, 2015, pp. 755-777.

Kocabaş, İbrahim, Turgut Karaköse: “Yetkilendirmenin Önemi ve Çalışanların Yetkilendirilmesi”, **Milli Eğitim Dergisi**, Vol. 171, 2006, pp. 197-203.

Köksoy Gürel, H. Nurdan: “Kurum İmajının Bir unsuru Olarak İç İmajın Oluşturulmasında Vizyonun Rolü ve Bir Uygulama”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2010.

Kucherov, Dmitry, Elena Zavyalova: “HRD Practices and Talent Management in The Companies with The Employer Brand”, **European Journal of Training and Development**, Vol. 36, No: 1, 2012, pp. 86-104.

Lievens, Filip, Derek Chapman: **Recruitment and Selection**, (Eds: A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell ), **The SAGE Handbook of Human Resource Management**, London, Sage Publications, 2009.

Lings, Ian N: “Internal Market Orientation: Construct and Consequences”, **Journal of Business Research**, Vol. 57, No: 4, 2004, pp. 405-413.

Mutlu, Özge: “Şikayet Yönetiminin Kurum İmajı Üzerindeki Etkisi”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2011.

Nayır, Buşra, Mine Mukaddes Afacan Fındıklı: "İşveren Marka Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", **Uluslararası İktisadi ve İdari**

**İncelemeler Dergisi**, 2018, pp. 1-18.

Nguyen, Nha, Gaston Leblanc: “Contact Personnel, Physical Environment and The Perceived Corporate Image of Intangible Services by New Clients”, **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 13, No: 3, 2002, pp. 242-262.

Nunnally Jr, Jum C: **Introduction to Psychological Measurement**, New York, Mcgraw-Hill, 1970.

Oğuz, Nihan: “İşveren Markası ve Kabiliyeti Cezbetme Üzerine Etkisi”, **Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.

Okay, Ayla: **Kurum Kimliği**, İstanbul, Derin Yayınları, 2013.

Olcarcıyüz, Murat: “İçsel Pazarlama Faaliyetleri İle Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Samsun, 2018.

Özdemir, Ferihan: “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2018.

Özgün, Kudret: “İçsel Pazarlamanın, Örgütsel Bağlılık ve İş Ahlakı Üzerine Etkisi”, **Dumlupınar**

**Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,**  
Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2016.

Özmutaf, Nezh Metin:

“Sivil Toplum Kuruluşlarında Kurum Felsefesi ve Gönüllü Takımların Yönetmel Nitelikleri: Yönetici ve Üye Perspektifi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Vol. 12, No: 2, 2012, pp. 147-165.

Özüpek, M. Nejat:

**Kurumsal İmaj ve Sosyal Sorumluluk,**  
Konya, Eğitim Kitabevi, 2013.

Paç, Eda:

“İçsel Pazarlamanın Engelli Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Tokat İli Merkez İlçe Örneği”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,** Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2015.

Papasolomou, Ioanna, Demetris Vrontis.

“Using Internal Marketing to Ignite The Corporate Brand: The Case of The UK Retail Bank Industry”, **Journal of Brand Management**, Vol. 14, No: 1-2, 2006, pp. 177-195.

Peltekoğlu, Filiz:

**Halkla İlişkiler Nedir?**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2009.

Polat, Soner, Yaser Arslan:

**Örgütsel Yaşamda İmaj-İmaj Geliştirme ve Yönetimi (1. Baskı)**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2015.

Rafiq, Mohammed, Pervaiz K. Ahmed:

"Advances in The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **Journal of Services Marketing**, Vol. 14, No: 6, 2000,

pp. 449-462.

Rynes, Sara L.: “Recruitment, Job Choice, and Post-Hire Consequences: A Call for New Research Directions”, 1989.

Sabuncuoğlu, Ayda, Osman Gök: “Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 10, No: 1, 2008, pp. 123-141.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2013.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **İşletmelerde Halkla İlişkiler (4. Basım)**, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998.

Sadullah, Uyargil, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, İsmail Durak Ataay, Zeki Adal, Lale Tüzüner: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2013.

Senge, Peter: **Beşinci Disiplin**, (Çeviren: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan), İstanbul, YKY Yayınları, 1998.

Sesli Sözlük <https://www.seslisozluk.net/imge-nedir-nedemek/> (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2019).

Spence, Michael: “Job Market Signaling”, **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 87, No: 3, 1973,

pp. 355-374.

- Şahin, Ali “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol. 11, 2004, pp. 523-547.
- Taşkın, Ercan, Semih Sönmez: “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması”, **Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi**, Vol. 7, 2005, pp. 1-27.
- Taştekin, Halil: “Bankaların Kültür ve Sanat Sponsorluğu Çalışmalarının Olumlu Bir Kurum İmajı Oluşturma Sürecindeki Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2015.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Yüksel Öztürk: **İşletmelerde Halkla İlişkiler**, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2011.
- Tikveş, Özkan: **Halkla İlişkiler ve Reklamcılık**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.
- Tortop, Nuri, Mehmet Akif Özer: **Halkla İlişkiler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2013.
- Tufan, Dilek: “İşveren Markasının Akademisyen Görüşlerine Göre Etkilediği Faktörler: Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Model Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü**, Doktora Tezi, Ankara, 2018.
- Tuna, Muharrem, Ayşen Akbaş **Kurumsal Kimlik Yönetimi (1. Baskı)**,

- Tuna: Ankara, Detay Yayıncılık, 2007.
- Türkoğlu Yavu, Başak: “İşsel Pazarlama Uygulamalarının, Çalışanın İşsel Motivasyonuna Etkisi”, **İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bt s&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cd73a5277 d367.40377643](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bt s&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5cd73a5277 d367.40377643) (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2019).
- Usta, Resul: “İşsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol. 34, 2009, pp. 241-263.
- Uzunoglu, Sevil: “Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj”, **Kurgu Dergisi**, Vol. 18, 2001, pp. 337-353.
- Ünsar, Sinan: “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 10, No: 1, 2009.
- Varinli, İnci: **Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2006.
- Xiaofeng, Zhang: “On Employer Brand Construction of Chinese Enterprises”, **ISECS International Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management**, Vol. 2, 2009, pp. 152-155.

- Yaman, Zührem: “İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu-Özel Hastane Karşılaştırması”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2012.
- Yasaman, Hamdi: **Marka Hukuku İle İlgili Makaleler, Hukuki Mütalaalar, Bilirkişi Raporları II**, İstanbul, Vedat Kitapçılık, 2005.
- Yıldız, Demet: “Örgütsel Değişim ile İşveren Markası Arasındaki İlişki ve Eczacılık Sektöründe Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018.
- Yılmaz, Birce Barlas: “Marka Hukukunda Tanımlayıcılık Açısından Türkiye ve ABD Uygulamalarının Karşılaştırılması”, **Türk Patent ve Marka Kurumu**, Uzmanlık Tezi, Ankara, 2015.
- Yılmaz Yıldız, Nergiz: “Reklam Araçlarının Kurum İmajına Katkısı: Trabzon İmperial Hastanesi Örneği”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2016.
- Yüksel, Nihat: “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlinde Bir İnceleme”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2016.
- Zairi, Mohamed: "Managing Customer Satisfaction: A Best Practice Perspective", **The TQM Magazine**, Vol. 12, No: 6, 2000, pp. 389-394.



Zengin, Burhanettin, Haluk “Turizm Sektöründe Marka ve İmaj  
İldeniz: Oluşturmanın Müşteri Talebine Etkileri”,  
**Pazarlama Dünyası Dergisi**, Vol. 19, No: 5,  
2005.



## EKLER

### EK 1: Tez Çalışmasında Yararlanılan Anket

Değerli Katılımcı;

Cevaplamanızı istediğimiz anket, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans yapmakta olan Yiğit Can Erginöz'ün "Kurum İmajı Oluşumunda İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamalarının ve İşveren Marka Faaliyetlerinin Etkisi" isimli tez çalışmasının bir parçasıdır. Anket kapsamında, sizden çalıştığımız kurum içinde uygulanan işveren markası, içsel pazarlama ve kurum imajına ilişkin bazı sorulara cevap vermeniz istenmektedir. Ankete katılımınız çalışmanın tamamlanması için çok önemli ve cevaplarınız bizim için çok değerlidir. Ankete doldurmak sizin kısa bir sürenizi alacaktır. Yapmanız gereken durumunuzu en iyi yansıtan seçenekleri işaretlemektir. Çalışmanın sonuçları sadece akademik amaçlı olarak kullanılacak olup verdiğiniz yanıtlar "Kişisel Verilerin Korunumu Kanunu (KVKK)" çerçevesinde gizli tutulacaktır. Anket içindeki soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Ankete doldururken lütfen her soru için sadece bir kutucuğu işaretleyiniz. Ayrıca, anket formunda cevaplanmamış soru kalmadığından emin olunuz. Anket hakkındaki her türlü sorunuzu aşağıdaki iletişim bilgilerine ulaşarak tarafımıza iletebilirsiniz.

Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

İletişim Adresi: erginozyigitcan@gmail.com

( ) Yukarıdaki açıklamayı okudum, anladım ve bu şartlar ile elde edilen verilerin "Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (KVKK)" kapsamında akademik amaçla kullanılmasını kabul ediyorum.

#### 1. Bölüm (Demografik Özellikler)

1. Cinsiyetiniz

( ) Erkek ( ) Bayan

2. Yaşınız

( ) 18-25 ( ) 26-33 ( ) 34-41 ( ) 42-49 ( ) 50 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Master/Yüksek Lisans ( ) Doktora

4. Aylık Toplam Kişisel Geliriniz

( ) 2.001-3.000 TL ( ) 3.001-4.000 TL ( ) 4.001-5.000 TL ( ) 5.001-6.000 TL ( ) 6.001-7.000 TL  
( ) 7.001-8.000 TL ( ) 8.001-9.000 TL ( ) 9.001-10.000 TL ( ) 10.000 TL ve Üzeri

5. Çalıştığınız Kurumdaki Toplam Çalışma Süreniz

( ) 1-3 Yıl ( ) 4-7 Yıl ( ) 8-11 Yıl ( ) 12-15 Yıl ( ) 16-19 Yıl ( ) 20 Yıl ve Üzeri

6. İş Hayatınıza Başladığınızdan Bu Yana Toplam Kaç Kurumda Çalıştınız

( ) 1-3 Kurum ( ) 4-7 Kurum ( ) 8-11 Kurum ( ) 12-15 Kurum ( ) 16-19 Kurum ( ) 20 ve Üzeri

## 2. Bölüm (İşveren Markası Soruları)

İşveren Markası Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumun işveren markası kapsamında kurum kültürü ve değerleri vardır. (İM-1)					
2.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara ücret ve yan haklar sağlar. (İM-2)					
3.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara eğitim ve gelişim imkânı sağlar. (İM-3)					
4.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında yenilikçi işletme yaklaşımını benimser. (İM-4)					
5.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iyi çalışan ilişkileri ve içsel iletişim yani iyi bir iş ortamı sunar. (İM-5)					
6.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara yönelik ödüllendirme yani performans yönetimi sunar. (İM-6)					
7.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara yönelik kariyer imkânları sunar. (İM-7)					
8.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iş güvencesi sunar. (İM-8)					
9.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara sosyal yaşamları için ayırabileceği zamanlar yani iyi bir iş-hayat dengesi sunar. (İM-9)					
10.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara küresel iş imkânı sunar. (İM-10)					
11.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara sosyal sorumluluklar verir. (İM-11)					
12.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara iyi bir işletme lokasyonu sunar. (İM-12)					
13.	Çalıştığım kurum işveren markası kapsamında çalışanlara esnek iş yapısı imkânı sunar. (İM-13)					

### 3. Bölüm (İçsel Pazarlama Soruları)

İçsel Pazarlama Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katıyorum	Kesinlikle Katıyorum
1.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanları ile iletişime önem gösterir. (İP-1)					
2.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına hizmet rollerini açıkça bildirir. (İP-2)					
3.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarından toplanan verileri iş geliştirme ve kurum stratejilerinde kullanır. (İP-3)					
4.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında basit eğitimlerin ötesinde çalışanların ortak çalışmasına yönelik eğitimler verir. (İP-4)					
5.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi maliyet değil yatırım olarak görür. (İP-5)					
6.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmaları sürekli olarak devam eder. (İP-6)					
7.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına iyi performans için gerekli hazırlıkları ve alt yapıyı sunar. (İP-7)					
8.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanların hizmet içi rollerini geliştirmek için eğitim faaliyetleri gerçekleştirir. (İP-8)					
9.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında iyi hizmet sunan çalışanlarını çabaları için ödüllendirir. (İP-9)					
10.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında hedeflerine ulaşma noktasında katkısı olan çalışanların performansını değerlendirir ve ödüllendirilir. (İP-10)					
11.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında farklı çalışan ihtiyaçlarını karşılamak için esnek davranır. (İP-11)					
12.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanlarına inanacakları bir vizyon sunar. (İP-12)					
13.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında vizyonunu çalışanlara sürekli iletir. (İP-13)					
14.	Çalıştığım kurum içsel pazarlama kapsamında çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğinin yanında neden yapmaları gerektiğini öğretir. (İP-14)					

#### 4. Bölüm (Kurum İmajı Soruları)

Kurum İmajı Soruları		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşterileri tarafından iyi bilinmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-1)					
2.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun alanında lider olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-2)					
3.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun piyasadaki sunumunun güçlü olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-3)					
4.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun genel olarak iyi bir üne sahip olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-4)					
5.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun genel imajının iyi olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-5)					
6.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurum itibarının rakiplerinden daha iyi olmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-6)					
7.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra birçok insanın kurumdan olumlu yönde etkilenmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-7)					
8.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra genel olarak, halkın gözünde olumlu olarak değerlendirilmesine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-8)					
9.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun ahlaklı olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-9)					
10.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun iyi bir yönetim sistemine sahip olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-10)					
11.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşteri ilişkilerine verdiği öneme ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-11)					
12.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurum çalışanlarının müşterilere verdiği değere ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-12)					
13.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun müşterilerine verdiği sözleri tutmasına ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-13)					
14.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumun medyadaki bilinirliğine ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-14)					
15.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra kurumu kapsayan haberlerin çoğunlukla olumlu olduğuna ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-15)					
16.	Çalıştığım kurumunda işe başladıktan sonra genel olarak kuruma karşı tutum ve davranışlarıma ilişkin fikirlerim olumlu yönde değişti. (Kİ-16)					