

T.C. CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

MARKA VAADİNİN ÇALIŞANLARA İLETİLMESİ:
İÇSEL MARKALAŞMA

Aysun KAHRAMAN

Danışman
Prof. Dr. Canan AY

MANİSA

2011

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi: İçsel Markalaşma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/06/2011

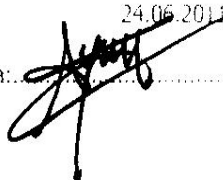
Aysun KAHRAMAN

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	403634
Yazar Adı / Soyadı	Aysun KAHRAMAN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	T.C. 21716022124
Telefon / Cep Telefonu	02362330657 05365421339
e-Posta	aysun_khrmn@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi: İçsel Markalaşma
Tezin Tercümesi	Delivering Brand Promise to Employees: Internal Branding
Konu Başlıkları	İşletme
Üniversite	Celal Bayar Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı / Bölüm	Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2011
Sayfa	279
Tez Danışmanları	Prof. Dr. Canan AY
Dizin Terimleri	İçsel pazarlama=Internal marketing
Önerilen Dizin Terimleri	İçsel markalaşma=Internal Branding Marka=Brand
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Ertelenmesini istiyorum [2 Yıl]

b. Tezimin Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi tarafından çoğaltılması veya yayımının **23.06.2013** tarihine kadar ertelenmesini talep ediyorum. Bu tarihten sonra tezimin, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.
NOT: (Ertelme süresi formun imzalandığı tarihten itibaren en fazla 3 (üç) yıldır.)

24.06.2013
İmza: 

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 02.06.2011 tarih ve 11/9 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aysun KAHRAMAN'ın "Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi : İçsel Markalaşma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 20.06.2011 tarihinde saat 10:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 70 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna	<input checked="" type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u>	<input checked="" type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına	* <input type="checkbox"/>	<u>OY ÇOKLUĞU</u>	<input type="checkbox"/>
RED edilmesine	** <input type="checkbox"/>	ile karar verilmiştir.	

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN


Prof.Dr. Canan AY

(Danışman)




ÜYE

Doç.Dr. Osman GÖK



ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Burak KARTAL



Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Günümüz pazar koşulları, işletmeleri rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak yöntemler aramaya zorlamaktadır. İşletmeler, bu amaca ulaşabilmek için markalaşma çalışmalarına önem vermeye başlamışlardır. Markalaşma çalışmalarını yürütmekte olan işletmeler, süreçte genel olarak dış müşterilere odaklanmakta ve iç müşterileri olan çalışanları göz ardı etmektedirler. Ancak, marka değeri ve marka vaadinin gerçekleştirilmesinde işletme çalışanlarının payı büyüktür. Bu nedenle markalaşma sürecine çalışanların da dahil edilmeleri gerekmektedir. Bu gerekliliğin ön plana çıkmasıyla beraber, içsel markalaşma yaklaşımı ortaya çıkmıştır. İçsel markalaşma; çalışanların, firmalarının marka vaadini ve değerlerini anlaması ve benimsemesi sonucunda, dış müşterilerin de markayı daha kolay kabulleneceğini savunmaktadır.

Bu çalışmada, gerek literatür gerekse uygulama alanlarında içsel markalaşma faaliyetlerini açıklığa kavuşturmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda, işletme markasının çalışanlara benimsetilmesinin ve çalışanların markayla özdeşleşmesinin sağlanmasında içsel markalaşma faaliyetlerinin önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tezimin her aşamasında tüm çalışmalarımı titizlikle inceleyerek bana her zaman yol gösteren ve destek olan değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Canan AY'a sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunmak isterim. Tezim boyunca bana yardımcı olan ve desteklerini benden esirgemeyen sayın hocalarım Yrd. Doç. Dr. Burak KARTAL, Yrd. Doç. Dr. Pınar AYTEKİN, Araş. Gör. Dr. Sinan NARDALI'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin uygulama bölümü için görüşme yapmayı kabul eden ve yoğun iş tempoları arasında bana zaman ayırarak yardımcı olan, içsel markalaşma konusundaki bilgilerini ve tecrübelerini içtenlikle paylaşan Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü Sayın Orkide HORASAN'a, Arkas Holding Kurumsal İletişim Müdürü Sayın Bahadır OSMAN'a, Vestel Beyaz Eşya Sanayi ve Ticaret A.Ş. Çamaşır Makinesi Fabrikası Kalite Güvence Müdürü Sayın Adil Zafer AYDIN'a, Vestel Dış Ticaret A.Ş. eski çalışanı Sayın Damla ŞAHİN'e teşekkürlerimi sunarım. Tezimin hazırlanması boyunca büyük destekçim olan aileme; manevi yönden her zaman desteklerini hissettiğim hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Aysun KAHRAMAN

ÖZET

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı ve belirsizliğin giderek arttığı günümüz pazar koşullarında işletmelerin farklılaşması gerekmektedir. Fark yaratmak ve rekabetçi üstünlük kazanabilmek için markalaşma faaliyetleri önem kazanmaktadır. Markalaşmanın temelinde müşterilere birtakım özgün değerler ileterek, onları tatmin etmek yatmaktadır. Markanın vaat ettiği değer, çeşitli pazarlama araçlarıyla müşterilere iletilmektedir. Ancak vaat edilen değer gerçeğe dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu noktada, marka elçisi olarak nitelendirilen çalışanlar ön plana çıkmaktadır. Marka vaadini arzulan biçimde iletmeleri için çalışanların marka değerlerini anlamaları ve benimsemeleri sağlanmalıdır. İşletmeler, bu amaçlara ulaşabilmek için içsel markalaşma yaklaşımını benimsemekte ve uygulamaktadır.

Bu çalışmada, içsel markalaşma kavramı, içsel markalaşmanın önemi ve uygulanması incelenmiştir. Hazırlanan tez temel olarak iki yapıdan oluşmaktadır. İlk olarak konunun daha iyi anlaşılması için dışsal markalaşma ve içsel markalaşmaya yönelik kavramlar incelenmiş ve teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Tezin uygulama bölümünde, içsel markalaşma yaklaşımının işletmeler için önemini, içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğini, süreçte dikkat edilmesi gereken unsurları ve ne tür zorluklarla karşılaştığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu konularda bilgi elde etmek için iki işletme ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda her iki işletmenin, markalaşma sürecinde çalışanlarının üstlendiği rolün önemini kavradıkları gözlenmiştir. İncelenen her iki işletme içsel markalaşma kavramından haberdardır ve içsel markalaşma yaklaşımını uygulamaktadır. Ancak, işletmeyle ilgili bilgilerin aktarılması sürecinde daha çok kurum kültürüne odaklanıldığı ortaya çıkmıştır. Bu noktada markanın biraz geri planda kaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, içsel markalaşma faaliyetlerinin, genellikle işletmenin kurumsallaşma ve markalaşma çalışmalarına ilk kez başladığı dönemlerde, işe alma ve işe yeni başlayan çalışanların oryantasyon eğitimleri sırasında yoğunluk kazandığı bulgularına ulaşılmıştır.

ABSTRACT

The contemporary marketing environment which is highly competitive and uncertain forces the companies to be different from their competitors. For making difference and gaining competitive advantage, branding has come into prominence. By providing unique values to satisfy customers constitutes the basis of branding. The brand values are delivered by using some marketing tools. As delivering brand values, the promise must be realized. Herein, employees who described as the brand ambassadors come to fore. Hence, employees must understand and embrace the brand values to deliver them in desired manner. In order to achieve these goals, companies adopt and implement internal branding approach.

In this study, the concept of internal branding, the importance and implementation of internal branding investigated. This thesis basically consists of two structures. With the aim of establish a theoretical background, the concepts relating to external branding and internal branding are examined. In the application section, it is aimed to find out the importance of internal branding for companies, how internal branding implements, success factors and difficulties encountered in the process. To obtain information on these topics, in-depth interviews were carried out with two companies.

As a result of the interviews, it is observed that both of the companies comprehend the importance of their employees' role in the branding process. Companies are aware of the internal branding approach and apply it. On the other hand, during the process of transferring company related information, companies focus on corporate culture more than brand. So, brand related information plays second fiddle. In addition, it is determined that the internal branding activities generally intensify at the beginning of the branding and institutionalization activities, recruitment and orientation training periods.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	ii
Tez Veri Girişi ve Yayımlama İzin Formu	iii
Tez Savunma Sınav Tutanağı	iv
Önsöz	v
Özet	vi
Abstract	vii
İçindekiler	viii
Tablolar Listesi	xiii
Şekiller Listesi	xiv
Kısaltmalar	xv
GİRİŞ	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI, MARKANIN KAPSAMI VE TEMEL UNSURLARI

1.1. MARKA KAVRAMI	1
1.1.1. Markanın Tanımı ve Markalaşmanın Amacı.....	1
1.1.2. Markanın Önemi ve Yararları.....	3
1.2. MARKAYI MEYDANA GETİREN UNSURLAR	7
1.3. MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	14
1.3.1. Marka Sermayesi ve Marka Değeri.....	14
1.3.2. Marka Kişiliği.....	21
1.3.3. Marka Kimliği	24
1.3.4. Marka Bilgisi	27
1.3.4.1. Marka Farkındalığı	27
1.3.4.2. Marka İmajı	30
1.3.5. Marka Sadakati	33
1.3.6. Marka Vaadi.....	37
1.4. MARKA YÖNETİMİ	40

1.4.1. Pazar Analizi	41
1.4.2. Marka Durum Analizi.....	43
1.4.3. Gelecekteki Konumların Hedeflenmesi	44
1.4.4. Yeni Sunumların Test Edilmesi	46
1.4.5. Planlama ve Performans Değerlendirme.....	46
1.5. BAŞARILI BİR MARKA YARATMAK İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR.....	47
1.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE MARKALAŞMA.....	50
1.6.1. Hizmetin Tanımı ve Özellikleri.....	50
1.6.2. Hizmet İşletmelerinde Markalaşma ve Pazarlama	53
1.7. KURUMSAL MARKA KAVRAMI.....	57
1.8. MARKALAŞMA SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ÖNEMİ.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL MARKALAŞMA

2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI.....	64
2.1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı, Amacı	64
2.1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi	72
2.1.2.1. Çalışan Tatmininin Sağlanması.....	72
2.1.2.2. Müşteri Tatmininin Sağlanması	73
2.1.2.3. İşletme Değerlerinin Benimsenmesi.....	76
2.1.2.4. Hizmet Kalitesinin Artması.....	77
2.1.2.5. Değişime Direncin Önlenmesi	78
2.1.3. İçsel Pazarlama Modelleri ve Araçları	78
2.1.4. İçsel Pazarlamanın İçsel Markalaşmayla İlişkisi	83
2.2. İÇSEL MARKALAŞMA KAVRAMI.....	85
2.2.1. İçsel Markalaşmanın Tanımı ve Kapsamı.....	85
2.2.2. İçsel Markalaşmanın Önemi	88
2.2.2.1. Çalışanların Markayı Benimsemeleri ve Markaya Bağlılık Duymaları	88
2.2.2.2. Marka Kimliğinin Marka İmajına Dönüştürülmesine ve Marka İtibarının Oluşturulmasına Katkısı.....	89

2.2.2.3. Marka Değerleriyle Uyumlu Davranışların Sergilenmesi	92
2.2.2.4. Marka Vaadinin Yerine Getirilmesi	92
2.2.2.5. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	94
2.2.2.6. Rekabetçi Üstünlük Kazanılması	95
2.2.2.7. İşletme Stratejilerinin Uygulanmasına Katkı Sağlaması	95
2.2.3. İçsel Markalaşmanın Amaçları.....	96
2.2.4. İçsel Markalaşmaya İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Geliştirilen Modeller	97
2.2.5. İçsel Markalaşmanın Uygulanması.....	105
2.2.5.1. İçsel Markalaşma Faaliyetlerinin Sorumluları	105
2.2.5.2. İçsel Markalaşmanın Uygulanması İçin Önerilen Yapılar.....	108
2.2.5.3. İçsel Markalaşma Uygulanmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar ..	116
2.2.5.4. İçsel Markalaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar.....	145
2.2.6. İçsel Markalaşmanın Sonuçları	150
2.2.6.1. Markaya Bağlılık.....	150
2.2.6.2. Markayla Özdeşleşme.....	152
2.2.6.3. Marka Sadakati.....	153
2.2.6.4. Marka Performansının Artması.....	154

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL MARKALAŞMA FAALİYETLERİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ARKAS HOLDİNG VE VESTEL A.Ş. ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	156
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	156
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	157
3.3.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama.....	157
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	159
3.5. ARAŞTIRMADA İNCELENEN İŞLETMELER.....	159
3.5.1. ARKAS HOLDİNG HAKKINDA BİLGİLER	159
3.5.1.1. Arkas Holding'in Tarihsel Gelişimi	159
3.5.1.2. Arkas Holding'in Sunduğu Hizmetler	161

3.5.1.3. Arkas Holding'in İçsel Markalaşma Faaliyetlerinden Örnekler	163
3.5.1.3.1. Kurumsal İletişim Direktörlüğünün Çalışmaları	163
A. Organizasyonlar	163
B. Arkas Kurum Kimliği Çalışmaları.....	168
B.1. Arkas Kurum Felsefesinin Oluşturulması	168
B.2. Arkas Kurum Kimliği Kitabının Oluşturulması	171
C. Periyodik Yayınlar	174
3.5.1.3.2. İnsan Kaynakları Direktörlüğünün Çalışmaları.....	180
A. Arkas Holding'in İnsan Kaynakları Felsefesi ve Politikası.....	180
B. Arkas Holding'de Seçme ve Yerleştirme.....	181
C. Arkas Holding'de Ücret Politikası.....	182
D. Arkas Holding'de Ücret Dışı Olanaklar.....	182
E. Arkas Holding'de Yükselme Olanakları.....	182
F. Arkas Holding'de Eğitim Politikaları.....	183
3.5.2. ARKAS HOLDİNG'İN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN GÖRÜŞME	184
3.5.3. ARKAS HOLDİNG'İN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	204
3.5.4. VESTEL A.Ş. HAKKINDA BİLGİLER	209
3.5.4.1. Zorlu Holding.....	209
3.5.4.2. Vestel A.Ş.'nin Tarihsel Gelişimi	210
3.5.4.3. Vestel A.Ş.'nin Vizyonu ve Misyonu.....	212
3.5.4.4. Vestel A.Ş.'nin Strateji ve Hedefleri	213
3.5.4.5. Vestel A.Ş.'nin Faaliyet Alanları ve Ürettiği Ürünler.....	214
3.5.4.6. Vestel İle İşbirliği İçindeki Markalar.....	214
3.5.4.7. Vestel Şirketler Grubu	214
3.5.4.8. Vestel A.Ş.'nin Yönetim Sistemleri Politikaları.....	215
3.5.4.9. Vestel A.Ş.'nin Güç Kaynakları.....	215
3.5.4.10. Vestel A.Ş.'nin İçsel Markalaşma Faaliyetlerinden Örnekler.....	216
3.5.4.10.1. Vestel A.Ş. Kurumsal İletişim Çalışmaları	216
A. Zorlu Kültürü.....	216
B. Kurum İçi Yayınlar	217

C. Zorlu Holding Kurumsal Kimlik Kılavuzu	220
3.5.4.10.2. Vestel A.Ş. İnsan Kaynakları Çalışmaları.....	222
A. Vestel A.Ş. İnsan Kaynakları Felsefesi ve Politikası.....	222
B. Zorlu Holding İnsan Gücü Programı	224
C. İşe Alım Uygulamaları.....	225
D. Eğitim Programları	225
E. Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Toplantılar	226
F. Çalışanlara Yönelik Araştırmalar.....	227
3.5.5. VESTEL A.Ş.'NİN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARINA	
İLİŞKİN OLARAK YAPILAN GÖRÜŞME	227
3.5.6. VESTEL A.Ş.'NİN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARININ	
DEĞERLENDİRİLMESİ.....	241
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	246
KAYNAKÇA.....	255
EKLER.....	278

EK-1 Görüşme Soruları

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1.1.	Dünyanın En Değerli Markaları	20
Tablo 1.2.	Türkiye'nin En Değerli Markaları	21
Tablo 1.3.	Mal ve Hizmetlerin Oransal Dağılımı	51
Tablo 1.4.	Ürün Markalarının ve Kurumsal Markaların Karşılaştırılması	58
Tablo 2.1.	İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi	76
Tablo 2.2.	İçsel Pazarlama Yapısı	81
Tablo 2.3.	İçsel Markalaşma Uygulamaları	112
Tablo 2.4.	Bütünleştirilmiş İçsel Markalaşma Yapısı	114
Tablo 2.5.	İletişim Mesajlarının Etkin Araçlarla Eşleştirilmesi	132
Tablo 2.6.	İçsel Markalaşma Çabalarının Etkinliğinin Ölçümünde Kullanılan Müşteri Ölçütleri	142
Tablo 2.7	İçsel Markalaşma Çabalarının Etkinliğinin Ölçümünde Kullanılan Çalışan Ölçütleri	143
Tablo 2.8.	İçsel Markalaşma Uygulamaları İçin Tavsiyeler	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1.1.	Marka Sermayesinin Değer Yaratma Süreci	17
Şekil 1.2.	Marka Kimlik Yapısı	24
Şekil 1.3.	Marka Kimliği Sistemi	25
Şekil 1.4.	Farkındalık Piramidi	29
Şekil 1.5.	Marka Kimliği ve Marka İmajının Etkileşimi	33
Şekil 1.6.	Marka Sadakati Yaratan Unsurlar	36
Şekil 1.7.	Marka Yönetimi Süreci	41
Şekil 1.8.	Hizmet Endüstrilerinde Pazarlama Türleri	55
Şekil 1.9.	İnsan Sermayesi Stratejisinin Marka Stratejisiyle Uyumlaştırılması	61
Şekil 2.1.	Hizmet-Kar Zinciri Modeli	75
Şekil 2.2.	İçsel Pazarlama Modeli-1	79
Şekil 2.3.	İçsel Pazarlama Modeli-2	80
Şekil 2.4.	Markalaşma Modeli	91
Şekil 2.5.	İçsel Markalaşma Modeli-1	99
Şekil 2.6.	İçsel Markalaşma İçin Bütünsel Bir Model	100
Şekil 2.7.	Markayla Tutarlı Çalışan Davranışlarının Yönetilmesi	101
Şekil 2.8.	İçsel Markalaşma Modeli-2	102
Şekil 2.9.	İçsel Kurumsal Marka Geliştirme Süreci: Kavramsal Bir Yapı	104
Şekil 2.10.	Marka Vaadinin İletilmesini Etkilemek İçin İnsan Kaynakları ve Pazarlama Fonksiyonlarının Koordinasyonu	107
Şekil 2.11.	Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi	128
Şekil 2.12.	İletişim Modelleri	134
Şekil 2.13.	Kurumsal Karne	144
Şekil 2.14.	İçsel Markalaşma Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar	146
Şekil 2.15.	İçsel Markalaşma Kaynakları ve Marka Performansı Arasındaki İlişki	155

KISALTMALAR

CEO: Chief Executive Officer

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde pazarlama faaliyetlerinde yoğun bir değişim yaşanmaktadır. Başarıya ulaşabilmek ve rekabetçi avantaj kazanabilmek için işletmelerin göz önünde bulundurması gereken faktörler artmakta, aynı zamanda boyut değiştirmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle ürünleri, markaları hatta işletmeleri birbirinden ayırmak ve tüketicilerin bilinçlenmesiyle onları tatmin etmek giderek zorlaşmaktadır. İşletmeler, rakiplerinden farklılaşarak tüketiciler tarafından tercih edilebilir olmanın yollarını aramaktadırlar. Bu noktada, fark yaratmak ve rekabetçi üstünlük kazanabilmek için markalaşma faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. İşletmenin rekabetçi üstünlük kazanmasında büyük fayda sağlayan markalaşma sürecinin başarısına, işletmenin diğer faaliyetleri ve paydaşlarının davranışları etki etmektedir. Dolayısıyla, markalaşma faaliyetleri sistemli, planlı ve tutarlı bir biçimde yürütülmeli; işletmenin genel çıkarları ve hedefleriyle markanınki ortak bir zeminde buluşturulmalıdır. Ayrıca süreçte, işletmenin markası ile paydaşları arasında uzun vadeli, güvene dayalı ilişkilerin yaratılması son derecede önemlidir. Arzulanan güvenin yaratılabilmesi için işletme birtakım değerler oluşturarak bunları paydaşlarına iletmelidir. Söz konusu bu değerler marka vaadini meydana getirmektedir. Marka vaadi oluşturulurken işletmeler tüketicilerin beklentilerini karşılayacak değerleri vurgulayan birtakım mesajlar geliştirmektedir. İşletmeler, daha sonra tutundurma araçları gibi birtakım öğelerden yararlanarak sundukları marka vaadini tutarlı bir biçimde iletmeye çalışmaktadır. Marka vaadinin iletilmesinde bu tür faaliyetlerin önemi şüphesiz büyüktür ancak marka vaadinin iletilmesi sürecine işletme çalışanlarının dahil olması da kaçınılmaz bir durumdur. Aslında, marka vaadinin iletilmesi sürecin sadece bir parçasıdır. Paydaşlarla istenilen ilişkilerin kurulması, ihtiyaçlarının değer sunularak tatmin edilmesi ve rakiplerin birkaç adım ötesinde olmak için sunulan marka vaadinin mutlaka yerine getirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin verdiği sözü tutabilmeleri için ürününe veya hizmetine yüklediği bütün nitelikleri gerçeğe dönüştürmeleri, sürecin bir parçası olan çalışanlarını da donanımlı hale getirmeleri gereklidir. Diğer bir deyişle marka vaadinin yerine getirilmesinde önemli bir rol üstlenen çalışanların da marka vaadi ile ilgili bilgi sahibi olmaları ve bu konuda geliştirilmesi gerekmektedir. Markalandırma konusunda dışsal bir mesaj oluşturma ve uygulamanın yanı sıra kurum içi çalışmaların önemini

fark eden işletmeler, sunacakları değerlerin iletilmesinde çalışanlarını daha etkin kullanmanın yollarını aramaktadırlar. Bu noktada karşımıza içsel markalaşma uygulamaları çıkmaktadır.

İçsel markalaşma, içsel iletişim teknikleri ve eğitim programları gibi araçların kullanılmasıyla “markanın örgüt içerisinde tutundurulması” şeklinde tanımlanmaktadır. İçsel markalaşma faaliyetleri aracılığıyla çalışanların davranışlarının markaya uygun bir biçime dönüştürülmesi, markaya karşı olumlu tutum beslemeleri, ortak bir marka anlayışı sağlanması amaçlanmaktadır. İçsel markalaşma sürecinde, çalışanlara markanın temel değerleri iletilmekte, markayla ilgili bilgi sahibi olmaları sağlanmaktadır. Marka değerlerini özümseyen çalışanların davranışları marka stratejisiyle uyum içinde olmaktadır. Ayrıca, markayla özdeşleşen çalışanların kendilerini markanın bir parçası olarak görmeleri nedeniyle markaya bağlılık duyması beklenmektedir. Marka değerleriyle uyumlu davranışlar sergileyen çalışanlar bunları işlerine yansıtmakta, marka vaatlerini tutarlı bir şekilde tüm etkileşim noktalarında iletmektedir. Çalışanların marka ve işletme değerleriyle özdeşleşmeleri ve bunlar hakkında bilgi sahibi olmalarıyla herhangi bir talep veya problemle gelen dış müşteri, kendisi ile gerçekten ilgilenen, sorumluluk sahibi, uygun bir muhatapla karşılaşacaktır. Bu sayede, sözü veren pazarlamacılar ile bu sözü tutan çalışanlar arasındaki tutarsızlıklar ortadan kalkacaktır. Sonuç olarak daha üstün kalitede bir hizmet alan dış müşterilerin memnuniyetleri artacaktır. Böylelikle, dış müşterilerin markaya inanması ve bağlılık duyması da kolaylaşacaktır.

Markalaşma sürecinde çalışanların öneminin incelendiği bu çalışmada, konunun bütünlüğünün sağlanması bakımından ilk olarak dışsal markalaşma ile ilgili temel konular ele alınmıştır. Bu kapsamda tezin birinci bölümünde, markanın tanımı yapılmış, öneminden bahsedilmiş, markayı meydana getiren unsurlara ve markayla ilgili temel kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca işletmelerin markalaşma faaliyetlerini nasıl yönetmeleri ve başarılı bir marka yaratmak için hangi unsurlara dikkat etmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. İçsel markalaşmayı bünyesinde barındıran içsel pazarlama yaklaşımının temelini hizmet pazarlamasına dayandırılması nedeniyle bu bölümde hizmet ve hizmette markalaşma konularına da yer verilmiştir. Bu kapsamda

hizmetin tanımı yapılmış, hizmetin özelliklerine yer verilmiş, hizmet işletmelerinde pazarlama olgusu incelenmiştir. Bölümde son olarak kurumsal marka kavramı anlatılmış, markalaşma sürecinde çalışanın önemine değinilmiştir.

İkinci bölüm, tezin temel konusunu oluşturan içsel markalaşma ile ilgilidir. Bu bölümde ilk olarak konunun daha iyi anlaşılması için içsel pazarlama kavramına yer verilmiştir. Çünkü içsel markalaşma, içsel pazarlamanın bir aracı olarak görülebilir. İçsel pazarlama olgusuna değinildikten sonra çalışmanın asıl konusu olan içsel markalaşma kavramının tanımına ve önemine yer verilmiş, içsel markalaşma modellerinden ve stratejilerinden bahsedilmiştir. Bölümde ayrıca içsel markalaşma programlarının nasıl uygulanacağı, içsel markalaşmanın uygulaması sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar ve süreçte karşılaşılan zorluklar üzerinde durulmuştur. Bölümde son olarak içsel markalaşma faaliyetlerinin sonuçları anlatılmıştır.

Tezin son bölümü, çalışmanın uygulama kısmından oluşmaktadır. Bu bölümde içsel markalaşma yaklaşımını benimsediği bilinen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki işletmenin içsel markalaşma uygulamaları konusunda bilgi verilmiştir. Bu kapsamda, incelenen işletmelerin içsel markalaşma uygulamaları hakkında detaylı bilgi edinmek amacıyla yapılan yönetici görüşmeleri sonrasında elde edilen yanıtlara yer verilmiştir. Bu doğrultuda, ilk olarak işletme markasının temel değerlerine ve marka vaadine, işletmenin çalışanlarına verdiği öneme, çalışanlarına yaptığı yatırımlara değinilmiştir. Daha sonra işletmelerin içsel markalaşma süreçlerini kimlerin yönettiği, içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştiği, başarılı bir içsel markalaşma uygulaması için işletmelerin gerekli gördüğü unsurlar ve süreçte yaşadıkları zorluklar anlatılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde, marka ve içsel markalaşma kavramlarına ve önemlerine tekrar kısaca değinilmiş, yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen yanıtlar incelenerek birtakım değerlendirmeler yapılmış ve konuyla ilgili çeşitli önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MARKA KAVRAMI, MARKANIN KAPSAMI VE TEMEL UNSURLARI

1.1. MARKA KAVRAMI

Bu kapsamda, markanın tanımı yapılarak, öneminden ve özelliklerinden bahsedilmekte, daha sonra markayı meydana getiren unsurlara ve markayla ilgili temel kavramlara yer verilmektedir. Ayrıca, hizmet işletmelerinde pazarlama ve markalaşma konuları, kurumsal marka kavramı ve markalaşma sürecinde çalışanın önemi ele alınmaktadır.

1.1.1. Markanın Tanımı ve Markalaşmanın Amacı

Günümüz işletme çevresi sürekli değişen bir niteliktedir. Tüketici alışkanlıkları, yaşam biçimleri, ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak değişmektedir. Bu gelişmelere ek olarak ürünler arasındaki farklılıkların azalması ve rekabet unsurunun da devreye girmesi, pazar koşullarını daha zorlu hale getirmiştir. İşletmelerin sürekli değişen bu rekabetçi pazar koşullarında hayatta kalabilmeleri ve kar elde ederek gelişmeleri için rakiplerine göre tercih edilebilir olmaları gerekmektedir. Tüketicilerin işletmeyi tercih etmeleri ise işletmelerin onların ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğine ve rakiplerinden farklı birtakım değerler sunmalarına bağlıdır. Rakiplerinden farklılaşmak ve tüketicilerin kendilerini tercih etmelerini isteyen işletmeler, bu amaçlara ulaşabilmek için bir araca ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada “farklılaştırıcı bir değer” olarak ifade edilen marka kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde marka kavramına yönelik birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

“Marka, bir satıcının ürün ve/veya hizmetlerini tanıtan ve rakiplerinden farklılaştıran bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya diğer özelliklerdir” (AMA Dictionary, www.marketingpower.com, 22.01.2011).

Marka, işletmelerin ürettikleri ürünler vasıtasıyla müşterilere ulaştırmak istedikleri belirli birtakım özelliklerin, yararların veya hizmetlerin sürekli sunulacağı konusunda, işletmeler tarafından müşterilere verilen bir sözdür (Campbell, 2002:208).

Markanın bir ürün/hizmete duygusal bir anlam yüklemesiyle, müşteriler ve diğer paydaşlar açısından o ürünün veya hizmetin değeri artmaktadır. Sağladığı fonksiyonel değerlerin yanında markanın gücü, tatmin ettiği duygusal ihtiyaçlarla doğru orantılı olarak var olmaktadır. Bir ürünün fonksiyonel özellikleri ve marka arasında güçlü bir duygusal özdeşleşme yaratılmasıyla sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlanabilmektedir (Bergstorm vd. 2002:134).

“Marka, bir ürün veya hizmetin algılanan tüm fonksiyonel ve duygusal boyutlarının toplamıdır” (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003:1100).

Marka, satıcı tarafından alıcılara iletilen vaatler bütünüdür. Bu vaatler, birtakım özellikleri, faydaları ve hizmetleri kapsamaktadır (Leberecht, 2004:4).

“Marka, üreticinin veya satıcının mal ve hizmetlerini tanımlamaya, rakiplerinininkinden farklılaştırmaya yarayan isim, terim, sözcük, simge, tasarım veya bunların bileşimidir” (Kotler ve Armstrong, 2006: 243).

“Marka, bir işletmenin logosu veya reklamı değildir. Marka, tüketicinin bir ürün, hizmet veya işletme ile ilgili hissettikleri her şeydir” (Neumeier, 2007:19).

Bir marka sadece logo veya isim olmanın da ötesinde işletme ve işletmenin ürünleri hakkında tüketicinin taşıdığı duygu ve düşüncelerin ifadesi ve bunların aktarılmasıdır. Markalar, bağlı oldukları işletmeyi, o işletmenin ürünlerini temsil etmekte ve belli bir imajı yansıtmaktadır. Malın şekli, yapısı, ambalajı dışında o mala özgü her şey marka kavramının içinde yer almaktadır (Aktuğlu, 2009:12-13).

“Marka, bir işletmenin mal ve hizmetlerini, bir başka işletmenin mal veya hizmetlerinden ayırt etmeye yarayan, kişi adlarından, sözcüklerden, şekillerden, harflerden veya sayılardan oluşan her türlü işarettir. Pazarlama açısından marka, bir işaret olmanın çok ötesinde anlam ve değer taşımaktadır” (Kaya, 2010:59).

Hukuki boyut açısından da marka tanımları yapılmaktadır. Ülkemizde, hukuki açıdan markanın tanımına, 556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 5. maddesinde yer verilmiştir. Buna göre marka; *“bir teşebbüsün mal veya hizmetlerini bir başka teşebbüsün mal veya hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlaması koşuluyla, kişi adları dahil, özellikle sözcükler, şekiller, harfler, sayılar malların biçimi veya ambalajları gibi çizimle görüntülenebilen veya benzer biçimde ifade edilebilen, baskı yoluyla yayınlanabilen ve çoğaltılabilen her türlü işaretleri”* içermektedir (556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname).

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere markanın temel amaçları; farklılık etkisi yaratmak ve işletmenin kendisini ifade etmesini sağlamaktır. Özellikle günümüzde ikame malların sayısının hızla arttığı ve yeni ürünlerin kolaylıkla taklit edilebildiği pazar ortamında, farklılaştırılmış bir marka konumlandırması önem taşımaktadır (Erdil ve Uzun, 2009:20). Markanın diğer önemli bir amacı; marka ve hedef kitlesi arasında özgün ve güçlü bir bağ oluşturarak daha fazla müşteri sadakati yaratmaktır. Birçok güçlü marka bunu amaçlamaktadır (Bergstorm vd. 2002:134).

1.1.2. Markanın Önemi ve Yararları

Temelde farklılaşmaya ve işletmenin ürün/hizmetlerini tanıtmaya olanak sağlayan marka, aslında tüm işletme paydaşları için çok daha fazlasını ifade etmektedir. Markanın işletme paydaşlarına sağladığı yararların ayrı ayrı incelenmesiyle, markanın ne kadar önemli olduğunu görmek mümkündür:

Markanın işletmeler açısından yararları:

1. Markalar artık işletmelerin en önemli aktifleri arasındadır ve değerleri bazen işletme değerlerinin yarısından fazla olabilmektedir. Marka değerinin yüksek olması markanın başka işletmeye satılması durumunda işletmeye büyük üstünlükler kazandırmaktadır (Borça, 2008:89).
2. Tüketiciler de markayı ürünün önemli bir parçası olarak görmekte ve markanın ürüne değer kattığını düşünmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006:243).

3. Güçlü bir marka işletmenin daha fazla gelir elde etmesine yardımcı olmakta ve nakit akışını arttırmaktadır (Ural, 2009:33).
4. Güçlü markalar, iniş çıkışların yaşandığı kritik dönemlerden daha az etkilenmektedir. Güçlü markalara sahip işletmelerin yöneticileri yatırım, borçlanma gibi kararlarda daha rahattır. Çünkü diğer taraftan düzenli bir kaynak girişi zaten sağlanmaktadır (Borça, 2008:89).
5. Marka sayesinde işletme, kendini alıcılara ifade etme, ürünlerini tanıtmaya imkanı bulmakta, işletme ve ürün imajının yerleşmesini sağlamaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:62).
6. Marka sayesinde bir işletmenin ürünleri, diğer işletmeler tarafından üretilen benzer ürünlerden ayırt edilebilmektedir (Czinkota ve Kotabe, 2005:191).
7. Marka, yüksek kapasiteli ve düşük maliyetli üretime olanak vermektedir (Ecer ve Canitez, 2004:205).
8. Marka, malın teknik yapısından ve kalitesinden daha kolay anımsandığı için, tutundurmaya yardımcı olmaktadır ve talep yaratmada oldukça etkilidir (Ecer ve Canitez, 2004:205).
9. Marka, işletme ve ürün imajının oluşmasını sağlamaktadır. Kurum imajına katkıda bulunan marka, toplumda işletmeye karşı olumlu tutumlar geliştirilmesine yardımcı olmakta, işletmeye saygınlık kazandırmaktadır (Tek ve Özgül, 2008:306).
10. Piyasada daha önce başarılı olmuş bir marka, ürün hattına yeni ürünlerin eklenmesini kolaylaştırmaktadır. İsim yapmış ya da tüketicilerin hafızasında yer eden bir markanın aynı isimle çıkardığı başka bir ürüne, tüketicilerin güven duyması kolaylaşmaktadır. Bu durum aynı zamanda işletmenin tutundurma maliyetlerini düşürmektedir (Ar, 2004:9).
11. Güçlü bir marka, işletmenin pazarda tutunmasını ve tüketicilerin markaya sadakat duymalarını sağlamaktadır (Taylor, 2006:85). Tüketiciler bir markaya ne kadar çok sadakat duyarlarsa, markanın uzun vadede başarılı olma potansiyeli o denli yüksek olmaktadır (Lindstorm, 2005:183). Ayrıca markasına sadık tüketiciler sayesinde belirli bir kar marjı korunmaktadır (Ar, 2004:7-9).
12. Pazarda başarılı olmuş bir marka, rakiplerinden ayrı bir fiyat stratejisi izleyebilmektedir. Marka, eşdeğer ürünü rakiplerine göre daha pahalı satabilme

avantajı sağlamaktadır. Örneğin ünlü marka, yarattığı imaj nedeniyle tüketiciye o farkı ödecek nedenler sunmaktadır (Borça, 2008:87). Tüketici kendisiyle özdeşleştirdiği, kendisine prestij kazandırdığını düşündüğü marka için daha fazla para ödemeyi kabullenmektedir.

13. Güçlü markaların yöneticileri pazarlık masasına daha kuvvetli oturmaktadır. Örneğin güçlü markaya sahip olmak dev süper market zincirlerine girmeyi kolaylaştırmaktadır. Çünkü aracı durumundaki mağazanın da markaya ihtiyacı vardır (Borça, 2008:91). Ayrıca, tüketicilerden gelen marka tercihleri sebebiyle, aracı kuruluşlar markalı mallara daha fazla rağbet etmektedir (Ecer ve Canitez, 2004:205).
14. Tescil edilmesiyle birlikte marka, yasal bir konum kazanmakta ve marka sahibine yasal bir güvence sağlanmaktadır (Ar, 2004:9). Örneğin ticari marka, satıcıya yasal koruma sağlayarak, yeni bir mamulün rakipleri tarafından taklit edilmesini önlemektedir (Oluç, 2006:147).

Markanın tüketiciler açısından yararları:

1. Marka, tüketiciyi ürün hakkında bilgilendirmekte ve malın tanınmasını sağlamaktadır (İslamoğlu, 2009:130). Önceden kullanılan markalar sonraki satın alım kararlarını, markaya yönelik tutum ve inançları etkilemektedir (Yükselen, 2001:151).
2. Marka, ulaşılabilirliği de etkilemektedir. Marka sayesinde tüketici istediği malı kolayca bulabilme olanağına kavuşmaktadır (İslamoğlu, 2009:130). Çünkü marka, tüketicinin mamuller hakkında ve onu nerede bulabileceği hususunda daha çok bilgi toplamasına yardımcı olmaktadır (Oluç, 2006:147).
3. Marka, ürünle ilgili özellikler konusunda tüketicinin güvencesidir. Çünkü ürün kalitesi hakkında alıcılara bilgi vermektedir (Kotler ve Armstrong, 2006:243). Tüketiciler markalı ürünün kendilerine yarar sağlayacağına ilişkin algılamaları doğrultusunda markaya güvenmektedir. Tüketiciler, satın aldıkları bir markanın yararını gerçekten görürlerse ve tatmin olurlarsa tekrar satın almaktadırlar (Ural, 2009:3). Aynı markayı satın almak tüketicilerin zamandan ve paradan tasarruf etmelerini sağlamaktadır (Kapferer, 2008:22).

4. Marka işlevsel faydanın yanı sıra duygusal yararlar da sağlamaktadır. Çünkü marka, aynı zamanda tüketicinin kendi imajını oluşturmaya yardımcı olan bir semboldür. Birey, belli bir markayı kullanarak o markanın çağrıştırdığı değerleri kendisinin de yansıttığını çevresine anlatmak istemektedir. Örneğin, Mercedes marka otomobil kullanan bir birey zengin, iş adamı ve güçlü bir kişiliği yansıttığına inanmaktadır (Ural, 2009:4).
5. Markalı ürünler tüketicilere birtakım ek hizmetler sunmaktadır. Örneğin; eğer satın alınan ürün markalıysa, tüketici sahip olduğu ürün satış garantisi hizmetlerinin, ürüne sahip olduktan sonra da devam edeceğini bilmektedir (Ar, 2004:10).
6. Marka, ürünün tanınmasına yardımcı olması sayesinde tüketicilerin, satın almak istedikleri ürünü diğer ürünlerle karıştırmalarını önlemektedir (Ar, 2004:10).
7. Marka, satın alım öncesinde veya sonrasında yaşanacak riskleri azaltmaktadır. Bauer (1960) bu riskleri şu şekilde sıralamıştır (Ural, 2009:5):

1- Fonksiyonel Risk: Ürünün performansının beklentiyi karşılamamasıdır.

2- Fiziksel Risk: Ürünün kullanıcının veya diğer kişilerin sağlığını ve güvenliğini tehdit etmesidir.

3- Finansal Risk: Ürün için ödenen parasal bedelin, ürünün algılanan değerinden yüksek olmasıdır.

4- Sosyal Risk: Satın alınan markanın sosyal çevre tarafından bireye yakıştırılmaması veya sosyal statüsüne uygun görülmemesidir.

5- Psikolojik Risk: Ürünün, kullanıcının psikolojisini olumsuz etkilemesi, kendi imajıyla uyumlu olmamasıdır.

6- Zaman Riski: Benzer ürünün daha az zaman harcanarak bulunabilmesidir.

Markanın araçlar açısından faydaları:

1. Birçok mağaza ürün satın alırken, tutarlı ürün kalitesi, zamanında teslim ve kredileme gibi konularda üreticilere bağlıdır. Bu yüzden çok iyi bilinen marka isimleri perakendecinin ihtiyaçlarını cevaplamada tercih edilmektedir (Oyman ve Odabaşı, 2007:361).

2. Marka, malın satışa sunulduğu mağazanın tanınmasını sağlamaktadır (Yükselen, 2001:151). Perakendeciler, mağaza imajı yaratmak için bünyesindeki markaları kullanabilmekte ve geliştirdiği markalaşma stratejileriyle, tüketicileri kendilerine çekebilmektedir (Ar, 2004:10).
3. Mağaza yöneticileri, tıpkı tüketiciler gibi reklamlardan etkilenerek mağazalarında satacakları markaları seçmektedirler. Başarılı marka ismi geliştirmek, mağaza yöneticilerinin algılamalarını da olumlu biçimde etkilemekte ve tercih edilmeyi sağlamaktadır (Oyman ve Odabaşı, 2007:362).
4. Aracılar, satış politikalarına ve imalatçılarla yaptıkları anlaşmalara göre yalnızca bir üreticinin markalarını veya birden fazla üreticinin farklı markalarını bir arada satabilmektedirler. Bunlara ek olarak, büyük toptancılar ve büyük perakendeciler, kendi markalarını taşıyan mamulleri de satmayı tercih edebilmektedir. Toptancı veya perakendeciler, kendi markalarını kullanarak çeşitli avantajlardan yararlanabilmektedir: Kar marjları kendi markalarını taşıyan mallarda genellikle daha yüksek olmaktadır, kendi markasını kullanan aracılardan bağımsız üreticiye karşı pazarlık gücü daha fazladır ve bağımsız üreticilerden daha ucuza alım yapabilmektedir (Oluç, 2006:144).
5. Müşterilere, üreticilerden daha yakın olan aracı kurumlar, pazarlama çabalarını da denetleme olanağı bulabilmektedir (Yükselen, 2001:151).

1.2. MARKAYI MEYDANA GETİREN UNSURLAR

İşletme stratejilerinin bir parçası olan marka, birçok unsuru bünyesinde barındıran bir kavramdır. Markanın oluşum sürecinde etkili olan temel faktörlerin birbirleriyle uyumlu hale gelmesiyle birlikte başarılı ve sağlıklı bir markalaşma süreci işlemektedir. Temel olarak markanın altı ögesinden söz etmek mümkündür. Bunlar; “ürünün/hizmetin kendisi”, “işletme”, “marka adı”, “görsel tasarım”, “vaat” ve “markanın hedef kitlesi” olarak sıralanabilmektedir. Bu ögelerin tümü tüketici zihninde markaya ilişkin bir izlenim bırakmaktadır (Kahraman, 2006:50). Markayı meydana getiren öğeleri daha ayrıntılı bir biçimde aşağıdaki gibi inceleyebiliriz:

- **Ürün/hizmet:** Ürün; istek ve gereksinmeyi karşılamak üzere tüketim, kullanım veya dikkate alınmak için pazara sunulan herhangi bir şeydir (Tek ve Özgül,

2008:288). Fiziksel objeler, hizmetler, mekanlar, örgütler, fikirler, kişiler ve olaylar ürün olarak nitelendirilebilmektedir. Hizmet ise müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla üretilen soyut ürünler olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin markası ürününün ve/veya hizmetinin bir parçasıdır. Ürünlerin ve hizmetlerin nitelendirilmesi için markalar yaratılmaktadır. Ancak, marka çok daha karmaşıktır ve çok yönlüdür. Marka ile ürün arasındaki temel farklılıklar şunlardır (Sakarya, 2007:11-12):

- Ürünler kolaylıkla taklit edilebilmesine rağmen markayı taklit etmek zordur.
- Ürün, işletme tarafından oluşturulurken, marka tüketicilerin algıladığı fiziksel ve duygusal tatminler sağlayan bir karışımdır. Ürünün biçimi, teknik özellikleri vardır. Markanın ise kişiliği vardır (Borça, 2008:79).
- Markanın diğer ürün isimlerinden farklı olarak kullanıcı için ifade ettiği kalite, güvenilirlik, sıklık gibi birtakım değerler vardır.
- Bir ürünün kısa sürede modası geçebilir fakat iyi yönetilen bir markanın ömrü sınırsızdır.
- Ürün, herhangi bir fabrikada yapılabilecek bir şeydir. Ancak marka, müşteri zihninde yaratılabilmektedir.

- **İşletme:** İşletme, başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal veya hizmet üreten ekonomik bir birimdir (Mucuk, 2008:4). İşletme, üretim ve/veya hizmet işletmesi olabilmekle beraber perakendeciler gibi aracı kuruluşlar da olabilmektedir. Ürün ve hizmetler, işletmeler bünyesinde üretilmektedir. O halde işletmenin ürün/hizmetlerini tanıtan ve farklılaştıran marka, esas itibarıyla işletmenin bir unsurudur.
- **Marka Adı:** Marka adı, markanın sözlü söylenebilen kısmıdır. Örneğin; “Mercedes” marka adıdır. Marka adı, işletme sahipleri, yöneticiler veya işletme çalışanları tarafından saptanabilmektedir (Mucuk, 2010:146-147).

Genel olarak bir marka adının belirlenmesini altı basamaktan oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Somaklar, 2006:87):

1. Marka adı için seçim kriterlerinin, ürün özelliklerinin ve firmanın hedeflerinin ortaya konması,
2. Alternatif adların belirlenmesi ve listelenmesi,
3. Alternatiflerin değerlendirilmesi,
4. Tüketici tepkilerinin ön testlerle araştırılması,
5. Piyasadaki diğer markaların tescil durumlarının kontrol edilmesi,
6. Marka adına karar verilmesi.

İşletmelerin marka adı seçerken belirli birtakım stratejiler izlemesi gerekmektedir. İşletmelerin marka adı oluştururken seçebileceği dört temel strateji bulunmaktadır. Bunlar; “bireysel marka adı stratejisi”, “ayrı ürün grubu adı stratejisi”, “bütünleştirici ürün grubu adı stratejisi” ve “kişisel ürün adı stratejisi”dir:

1. Bireysel Marka Adı Stratejisi: Bu stratejide her ürüne ayrı bir marka adı verilmekte ve ürünler birbirlerinden farklı adlarla piyasaya sunulmaktadır (Czinkota ve Kotabe, 2005:192). Tüm pazarlama ve promosyon çalışmaları bu adlar üzerinde yoğunlaştırılmaktadır. Bu stratejinin en önemli üstünlüğü; markalardan birinin pazar payının düşmesi veya pazardaki konumunun gerilemesi durumunda, firmaya ait diğer markaların bu addan zarar görmemesidir (Kırdar, 2007: 236). Örneğin; Unilever ve Procter&Gamble her ürün kategorisi için bireysel marka kimliklerine odaklanmaktadır.
2. Ayrı Ürün Grubu Adı Stratejisi (Ayrı Aile Adı Stratejisi): Her ürün grubuna, karışıklığı önlemek ve marka imajını netleştirmek için ayrı ayrı isimlerin verildiği bir stratejidir. Örneğin; Vakko, klasik giyim üzerine bir markadır. Vakkoroma ise, firmanın genç tüketici grubu için hazırlanan giyim ürünlerine verdiği marka ismidir. Aynı şekilde Beymen, giyim grubunun markası olurken; Casa Club, Beymen’in ev eşyaları grubundaki markasıdır. Bu stratejide, her bir grup için farklı reklam kampanyaları uygulanması gerekebilmektedir. Bu durum bütünleştirici stratejiye nazaran pazarlama iletişimi maliyetlerini yükselmektedir (Kırdar, 2007: 236-237). Ayrıca, işletmenin özellikle kalite ve tür açısından farklı ürünler üretmesi durumunda, aynı adın kullanımı markaya zarar verebilmektedir. Örneğin Vestel, prestijli ürünlerinde firma adını marka adı

olarak kullanmakta fakat daha düşük kaliteli ürünlerinde Regal markasını kullanmaktadır. Bu şekilde kalitesiz ürünlerden kaynaklanan düşük marka imajının, diğer ürünleri olumsuz etkilemesi önlenmektedir (Tek ve Özgül, 2008:317).

3. Bütünleştirici Ürün Grubu Adı Stratejisi: Bu stratejide marka adı olarak firmanın ticari adı kullanılmaktadır (Tek ve Özgül, 2008: 318). Diğer bir deyişle firmanın bütün ürünleri firmanın adını taşımaktadır. Bu nedenle, bu strateji firma adı stratejisi olarak da bilinmektedir. Burada aynı ürün dizileri için aynı marka adı kullanılmaktadır (Czinkota ve Kotabe, 2005:191). Bu stratejide ürünlerin kurum imajından faydalanması amaçlanmaktadır. Firmanın pazardaki tanınmışlığına ve kimliğine göre yararlı bir stratejidir. Mercedes, Sony, Arçelik, Beko, Pınar ve Vestel firmaları bu stratejiyi kullanan işletmelere örnek verilebilir.

Bir işletme, her çeşit ürününe aynı marka adını vermesiyle zihinlere yerleştirdiği markası sayesinde reklam giderlerinden bir ölçüde tasarruf etmektedir. Çünkü markasını taşıyan bir ürünün reklamını yaparken, aynı markayı taşıyan diğer ürünlerine de bu hususta yardım etmiş olmaktadır. Öte yandan, bir işletmenin her çeşit ürününe aynı marka adını vermesinin bazı sakıncaları vardır: Ürünlerinden biri kalitesiz olursa, bu ürünün kötü imajı diğer ürünlerin imajını da olumsuz yönde etkileme olasılığı büyüktür. Bu nedenle, aynı marka adını taşıyan her ürünün kalitesinin, markanın kazandığı saygınlığı koruyacak düzeyde olması ya da düşük kaliteli ürüne başka bir marka adı verilmesi önerilmektedir (Oluç, 2006:143-144).

4. Kişisel Ürün Adı Stratejisi: Bu strateji, kişisel marka adı ve bütünleştirici ürün grubu adlarının üstünlüklerinin birleştirilmesinden oluşturulmuş bir stratejidir. Netleşmiş bir ürün imajının, ticari firma adıyla bütünleştirilmesiyle oluşturulmaktadır. Tofaş Fiat firmasının “Fiat Grande Punto”, “Fiat Linea”; Toyota’nın “Toyota Corolla”, “Toyota Avensis”; Nokia’nın “Nokia N8”, “Nokia C5-03”; Coca- Cola firmasının “Coca-Cola”, “Coca-Cola Light” markaları bu stratejinin belirgin örnekleri olarak gösterilebilir.

Marka adı seçiminde birtakım stratejiler doğrultusunda hareket edilmesinin yanı sıra, marka adının bazı özellikler taşımasına dikkat edilmelidir. Bir marka adının taşınması gereken özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2010:146-147):

- ✓ Kısa ve basit olması
 - ✓ Kulağa hoş gelmesi
 - ✓ Kolayca tanınması ve hatırlanması
 - ✓ Ambalaj ve etiketlemeye uygun olması
 - ✓ Saldırgan veya olumsuz olmaması
 - ✓ Her dilde telaffuzunun kolay olması
 - ✓ Her türlü reklam araçlarında kullanmaya uygun olması
 - ✓ Dikkat çekici olması
 - ✓ Ürün kalitesini ima etmesi
 - ✓ Ayırt edici olması
- **Markanın Görsel Tasarımı:** Markanın görsel tasarımı, öncelikle logoda ve amblemde kendini göstermektedir. Markanın logosu ve sembolü bir kuruluşun imajını yansıtan unsurların başında gelmektedir (Kahraman, 2006:5). Marka sembolü ve logosuna ek olarak tutundurma faaliyetlerine katkıları olduğu bilinen marka ambalajı ve etiketi de görsel unsurlara dahil edilebilmektedir.
- ✓ Marka Sembolü: Marka sembolü; markanın gözle görülebilen, ama sözle söylenemeyen kısmıdır. Örneğin; “Mercedes’in yıldızı” marka sembolüdür (Mucuk, 2010:146)
 - ✓ Logo: Bir işletmenin kendisini, ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak amacıyla kullandığı yazıya dayalı ve grafiksel öğelerdir. Logolar, sembolden farklı olarak işletmenin ismini de yansıtabilmektedir (Henderson ve Cote, 1998:14). Logolar, belli bir ürün, hizmet ya da işletmeyi temsil eden basitleştirilmiş görsel bir sembol niteliğindedir. Bu nedenle tüketicilerin kendilerine hitap edenin kim olduğunu anlamalarını sağlayan bir kısaltmadır.

Logolar sayesinde tüketiciler, binlerce ürün ve hizmet arasından bir işletmenin ürün ve hizmetlerini kolayca ayırt edebilmektedirler (Moser, 2007:113). Logolar; sade, kolay anlaşılır, özgün, hatırlanması kolay, ayırt edici olmalı ve mümkün olduğunca az sayıda renkten oluşmalıdır.

- ✓ Ambalaj: İçindeki eşyayı dış etkilerden koruyarak bir arada tutan, dağıtım ve pazarlamayı kolaylaştıran ve içeriği hakkında tüketicilere bilgi veren çeşitli maddelerden üretilmiş sargı, kutu veya kaptır (İktisat Terimleri Sözlüğü, <http://tdkterim.gov.tr>). Ambalajın temel işlevi içindekini korumaktır. Aynı zamanda içindeki mal hakkında tüketiciye bilgi vermekte, ürünün nasıl kullanılacağını ve korunacağını, ürünün miktarını belirtmektedir. Ambalajın geleneksel koruma görevinin ötesinde yerine getirdiği diğer önemli görevler şunlardır (Odabaşı ve Oyman, 2007:243):

1. Tüketici ile iletişim kurar, dikkat çeker ve farklılık yaratır.
2. Kişisel satışın yerine işlev görür ve bu haliyle “sessiz bir satış elemanı”dır. Ürünün raftaki görünürlüğünü artırır ve kendini sattırmasına olanak sağlar.
3. Yeni kullanıcıları özgün şekil ve büyüklüğü ile cezp eder.
4. Satın alma sonrasında kullanma yararı sağlar.
5. Yaratıcılığı yansıtarak imaj geliştirmeye yardımcı olur.

Ambalajlama, konumlandırma stratejilerine destek olmakla birlikte tutundurma aracı olarak da önem kazanmıştır. Günümüzde, ambalaj bir iletişim aracı olarak ürünün önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Özellikle ilgi çekici ve modern tasarımlar, tüketicinin zihninde markanın yer edinmesine imkan vermekte, markanın farklılaşma işlevine ve tüketiciler tarafından seçilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

- ✓ Etiket: Ürünün ambalajını tamamlayan bir unsurdur. Etiketler, marka adı ya da sembolü, üreticinin ya da dağıtım kanallarının adresi ve ismi, ürünün içeriği, fiyatı, kullanımı gibi bilgileri tüketicilere iletmektedir. “Marka

etiketi”, “derecelendirme etiketi”, “tanımlayıcı etiket” olmak üzere üç tür etiketten söz etmek mümkündür. Marka etiketi; mala ya da ambalaja uygulanan etikettir. Derecelendirme etiketi; kalite derecesi ya da ölçütü bir harfin, sözcüğün ya da sayının belirlenip malın üzerine konulmasıyla elde edilen etikettir. Tanımlayıcı etiket ise, malın neyden yapıldığını, nasıl yapıldığını, nasıl kullanılacağını, nasıl işleyeceğini, üreticinin adını ve adresini açıklamaktadır (Ar, 2004: 87-89).

- **Marka Vaadi:** Marka, özellikler ve çağrışımlar bütünüdür. Marka, işletmenin temelini oluşturan birtakım öz değerler üzerine inşa edilmiştir ve bu değerler dışarıya verilecek her türlü mesajın dayanağı durumundadır. İşletmenin mesajlar aracılığıyla iletmek istediği değerler, aslında işletmenin tüm paydaşlarına verdiği bir sözdür. Verilen vaatler nedeniyle işletmeler müşterilerinin zihinlerinde birtakım beklentiler oluşturmaktadır. Müşterilerin tatmin edilmesi için sunulan değerler gerçekten algılanması, diğer bir deyişle verilen sözün yerine getirilmesi gerekmektedir. Markanın sunduğu vaatler yerine getirildiği zaman değere dönüşmekte ve müşteri tatmini yaratmaktadır. Bir vaat yaratılırken slogan haline gelebilecek bir yapıya dönüşebilmektedir (Kahraman, 2006:54). Slogan, markayla özdeşleştirilmesi istenen bir fikrin iletiminde kullanılan özlü sözlerdir. Bu sebeple vaadin kısa, öz ve anlaşılır olması gerekmektedir.
- **Markanın Hedef Kitlesi:** İşletmelerin bütün bir pazarda markasını pazarlaması zordur. Hatta bazı durumlarda imkansızdır. Bu yüzden işletmeler tüm pazarı bazı kriterlere göre analiz edip bölümlere ayırmaktadır. İşletmeler daha sonra, bu bölümler arasından kendisine çekici gelen bir veya birkaç bölüm seçmekte ve orada faaliyet göstermektedirler. İşletmenin markasını pazarlamak için seçtiği bölüm/bölümler markanın hedef kitlesini oluşturmaktadır. Pazar bölümlendirme sayesinde, işletmenin belli bir marka adı altında toplanmış mamullerini kime satacağı kararlaştırılmaktadır. Kaynaklarını sadece hedef kitlesine yönelten işletme daha etkin ve verimli çalışma imkanı yakalamaktadır.

1.3. MARKA İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Literatürde markayla ilgili birçok kavramın yer alması ve her bir kavramın birbirini tamamlaması nedeniyle markayla ilgili temel kavramlardan bahsetmek marka olgusunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

1.3.1. Marka Sermayesi ve Marka Değeri

Marka sermayesi (brand equity), markaya ilişkin temel kavramlardan biridir ve farklılaşmanın önemli bir aracıdır. Marka sermayesi hem tüketiciye hem de işletmelere değişik yollardan faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, marka sermayesinin ne anlama geldiğine ilişkin olarak farklı bakış açılarından birçok tanım yapılmıştır:

- *“Marka sermayesi; markanın pazarlanmasında, marka bilgisinin, tüketicinin vereceği tepkiyi farklılaştırıcı etkisidir”* (Keller, 1993:8).

- *“Marka sermayesi, işletmenin ya da markanın piyasa değerini arttıran, işletme tarafından tüketicinin markaya değer vermesi yoluyla yaratılan ve sonuçta işletme için finansal bir değer ifade eden kavramdır”* (Tek ve Özgül, 2008:306).

- *“Marka sermayesi, markaya yapılmış olan pazarlama yatırımları sonucunda markayla özdeşleşmiş değerler toplamıdır”* (Kırdar, 2007:245).

- *“Marka sermayesi, bir markanın rakip markalara göre tüketiciler tarafından ne kadar olumlu tanındığı ve ne ölçüde tercih edildiğidir”* (Steingold, 2009).

- Aaker (2010)'un tanımına göre ise marka sermayesi; *“bir ürün ya da hizmet tarafından bir işletmeye ve/veya o işletmenin müşterilerine sağlanan değeri arttıran, bir markanın ismine ve sembolüne bağlı aktif ve pasif varlıklar yükümlülüğü topluluğudur.”* Marka sermayesini meydana getiren varlıklar; marka sadakati, marka adı bilinirliği, algılanan marka kalitesi, marka çağrışımları, markaya bağlı diğer varlıklardır (patentler, ticari marka, kanal ilişkileri) (Aaker, 2010:21).

Feldwick (1996) marka sermayesine ilişkin farklı bakış açılarını sadeleştirmek amacıyla marka sermayesinin üç değişik anlamda kullanıldığını ifade etmiştir (Wood, 2000:622):

- Markanın satıldığında veya envanterde gösterildiğinde ayrıştırılabilir bir varlığı olarak toplam değeri,
- Tüketicilerin markayla bağlantısının gücünü gösteren bir ölçüm,
- Tüketicilerin marka hakkındaki çağrışım ve inançlarının tanımı.

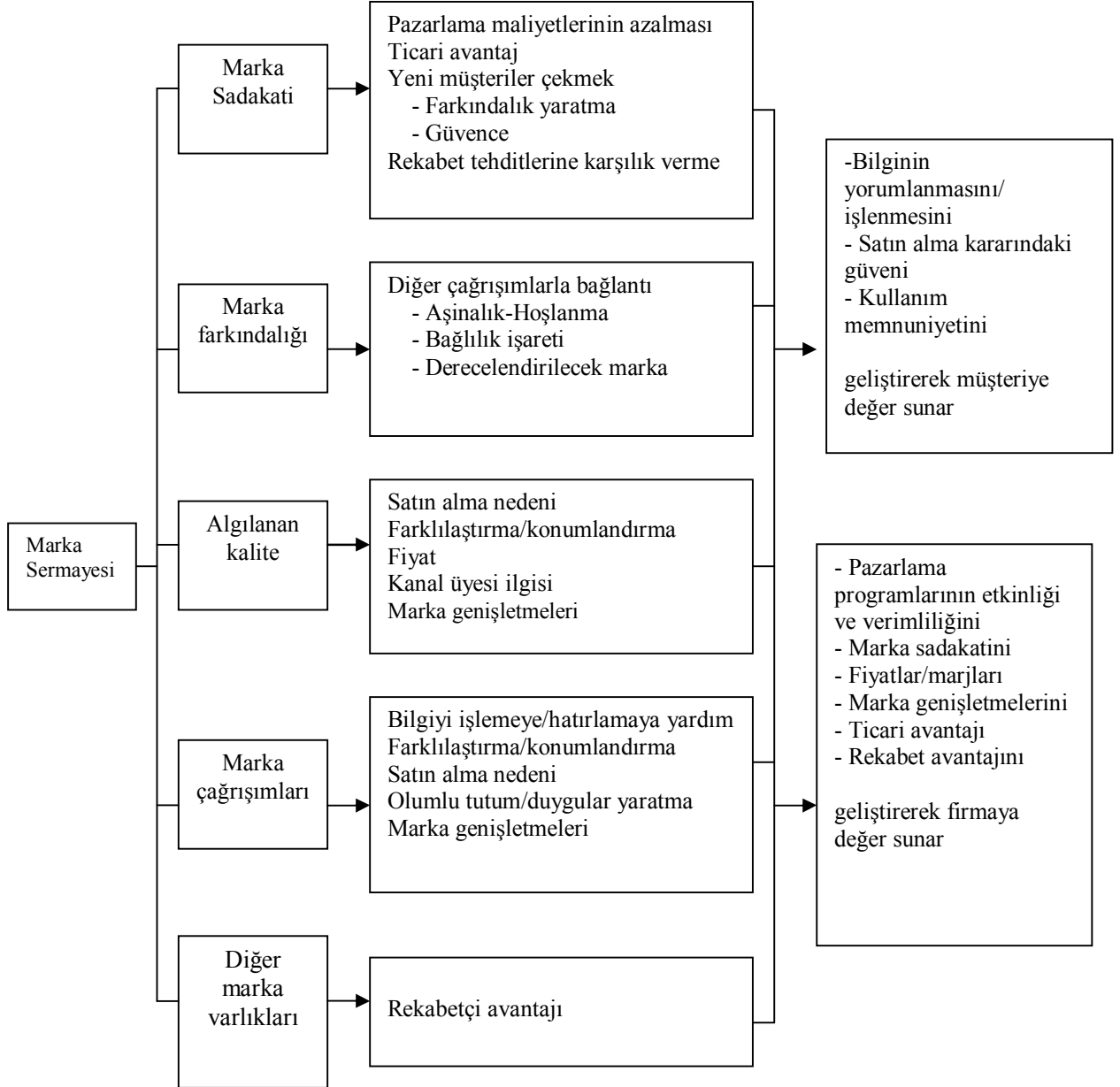
Bu ifadelerin ilki markanın parasal değeridir. Bu boyut, markanın finansal değerini açıklamaktadır ve marka değeri (brand value) olarak adlandırılmaktadır. Marka değeri genellikle finansal muhasebeciler tarafından benimsenmiştir. Marka gücü olarak açıklanan ikinci ifade ise markaya sadık tüketicilerin varlığını ifade etmektedir. Bu nedenle marka sadakati ile eş anlamlı olarak düşünülebilmektedir. Son boyut markanın tüketiciler tarafından tanımlanmasıdır ve marka imajı kavramına karşılık gelmektedir (Wood, 2000:622). İlk ifade marka sermayesini finansal temelli, son iki ifade ise tüketici temelli olarak açıklamaktadır.

Marka sermayesine ilişkin açıklamalar dikkate alındığında marka sermayesinin, finansal değer ve markanın tüketici gözündeki konumu olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirildiğini söylemek mümkündür. Oluşan bu yapı içerisinde marka değeri, bir kıymet ifadesi niteliği taşımakta, markanın finansal yönünü ve ölçümünü ifade etmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:87). Marka değeri, belirli bir markaya sahip olunması nedeniyle ürünlerden elde edilen nakit girişleridir (Tek ve Özgül, 2008:306). Kaas (1998) ve Sattler (2000)'e göre marka değeri; marka sahibi işletmenin bir markanın kullanımından sağlayabileceği gelecekteki bütün finansal girdilerin bugünkü değerini ifade etmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2005:6). Tüketici temelli marka sermayesinde ise markaya karşı beslenen duygusal bağ ve beklentiler sonucu oluşan tüketici değer yargısı önemlidir. Tüketici temelli marka sermayesinin ölçüsü markaya duygusal bağlılığının boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Bu açıdan, parasal karakterler taşımamaktadır.

Marka değeri ile tüketici temelli marka sermayesi farklı şeyleri ifade etse de aslında birbirini tamamlayan bir süreç olarak ele alınmalıdır. Zira marka değeri, tüketici temelli marka sermayesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009:181). İşletmenin doğru strateji ve uygulamaları sonucunda oluşan tüketici temelli marka sermayesi, daha sonra finansal esaslı marka değerine zemin oluşturmaktadır. Marka değeri finansal açıdan ele almasına rağmen markanın belli bir değere kavuşmasının tüketiciler sayesinde olduğu gerçeği unutulmamalıdır. Zaten, markanın sahip olduğu değer, sadece bilançodaki değerlerden kaynaklanmamakta, marka değeri öğelerinin önemli bir bölümü tüketicinin zihninde oluşmaktadır. Tüketicinin gözünde güçlü bir marka değeri, tüketici tercihleriyle satış karını ve pazar payını etkilemektedir. Bu da markanın finansal değerini arttırmaktadır. Tüketicinin bağlılığı ve sadakatiyle belli bir noktaya gelen marka, satışların etkisiyle pazar payını büyötmektedir. Bu büyüme ise markanın finansal değerini arttıran bir unsur olmaktadır (Seyhan, 2007:31). Bir markanın değeri ne kadar güçlenirse o markanın karlılığı da aynı oranda artmaktadır. Bu nedenle, tüketicinin zihnindeki değerın nasıl oluştuğunun ve bu sonucun tüketicinin satın alma kararını ne oranda etkilediğinin bilinmesi büyük önem taşımaktadır.

Marka sermayesi konusunda, literatürde kavram karmaşası yaşanabilmektedir. Literatürde marka sermayesi kavramı yerine marka denkliği (Dereli ve Baykasoğlu, 2007; Uztuğ, 2008; Aktuğlu, 2009; Erdil ve Uzun, 2009) ve marka ederi (Uslu vd., 2006) kavramları da kullanılmaktadır. Ayrıca, marka sermayesinin iki farklı bakış açısından ele alınması nedeniyle, marka sermayesi ve marka değeri kavramları sık sık karıştırılmakta ve birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Literatürde marka değeri kavramı, genellikle marka sermayesini ifade etmek için de kullanılmaktadır. Uygulamada ise marka değeri kavramı üzerinde durulmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009:181). Ancak marka sermayesi daha geniş kapsamlıdır. Marka sermayesi; bir markanın mal ve hizmetlerinin görece kalitesi, finansal başarısı, itibarı, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti gibi bütünsel anlayışına dayalı değeridir. Bu değerler, büyük oranda “güven”den doğmaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:87). Marka değeri ise bir markanın parasal değerini ifade eden işletme esaslı bir kavramdır.

Marka sermayesi, müşteriler ve işletmeler için birtakım değerler yaratmaktadır. Marka sermayesinin yarattığı değerler Şekil 1.1.'de gösterilmektedir:



Şekil 1.1. Marka Sermayesinin Değer Yaratma Süreci (Kaynak: Aaker, 2010:23)

Modele göre, marka sadakati pazarlama maliyetlerini azaltan bir etkiye sahiptir. Çünkü yeni bir müşteri kazanmak, marka bağlılığı olan müşteriyi elde tutmaya oranla daha fazla zaman ve maliyet gerektirmektedir. Sadık müşteriler çevresindekileri de marka hakkında olumlu biçimde etkileyebilmektedir. Marka farkındalığı, karar vermeyi

olumlu bir biçimde etkilemektedir. Bilinen markalar, aşinalık yaratmaları nedeniyle diğerlerine göre daha çok tercih edilmektedir. Algılanan kalite; satın alma nedeni oluşturarak, farklılaştırma ya da konumlandırma ile kanal üyelerinin ilgisini çekerek, daha yüksek fiyatı desteklemekte ve değer yaratmaktadır. Marka çağrışımları ise bilginin işlenmesiyle, hatırlamaya ve konumlandırmaya; olumlu duygular ve tutumlar yaratmaya çalışılmasıyla da satın alma nedeni oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Aaker, 2010: 24).

Sahip olduğu marka ya da markaların değerini korumayı rekabet stratejisinin bir parçası olarak gören bir işletmenin, marka sermayesinin yarattığı değeri ölçmesi gerekmektedir. Marka sermayesinin ifade ettiği değer geleceğe ait bir başarı ölçüsüdür. Bahsedilen başarı ölçüsü, bir markanın pazar değerinin yansımasıdır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:180). Bu yüzden marka sermayesi alıcılar, yatırımcılar ve hissedarlar için bir belirleyicidir. Marka sermayesinin yarattığı değer bilmesi markanın tüm aktifleriyle satılması veya şirket birleşmeleri durumunda sıklıkla gündeme gelebilmektedir. Ayrıca markanın diğer rakipleriyle karşılaştırmalı konumunu belirlemek için de kullanılabilir (Erdil ve Uzun, 2009:185). Marka sermayesinin yarattığı değer hesaplanması, işletmeler için önemli olmakla beraber oldukça zor ve karmaşıktır. Söz konusu bu değeri belirleme yöntemleri temel olarak finansal ölçütlere ve tüketici davranışı temeline göre yapılmaktadır. Finansal yöntemler kapsamında marka değerinin hesabında fiyat primleri, lisans bedelleri gibi sayısal değerler, ciro, karlılık ve beklenen gelişim potansiyeli verilerini temel alan formüllerden yararlanılabilmektedir. Örneğin; Business Week'te yayınlanan yıllık derecelendirme listeleri pazar araştırma şirketi Interbrand'ın hesaplamalarına dayanmaktadır. Marka sermayesinin yarattığı değer hesaplarırken uzmanlar önce işletmenin cirosundaki markanın yüzdelik payını bulmaktadırlar. Analizcilerin tahminleri temelinde daha sonra gelecek 5 yıl için satış/ciro tahmininde bulunmakta ve bundan giderler düşülmektedir. Hesaplama markayı gelecekte etkileyebilecek olan politik ve kültürel riskler için de belirli bir prim indirimi yapılmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2005:68). Finansal yöntemler, markanın gücünü oluşturan tüm unsurları içermedikleri, tüketici davranışları ve eğilimlerini dikkate almadıkları gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu nedenle, tüketici açısından marka sermayesini oluşturan ve tüketici tercihlerini yansıtmaya çalışan

modeller geliştirilmiştir. Bu modeller, anket gibi veri toplama yöntemleri kullanarak, tüketici gözünde marka değerini saptamaya çalışmaktadır (Marangoz, 2007:461).

Marka sermayesinin yarattığı değer hesaplanmasında kullanılan bazı yöntemleri şu şekilde sıralayabiliriz (Sakarya, 2007:23-60):

1. Finansal Modeller

1.1. Maliyete Dayalı Marka Değerleme

1.2. Piyasa Değerine Göre Marka Değerleme Metodu

1.3. Sermaye Piyasalarına Dayalı Değerleme Metodu (Simon&Sullivan)

1.4. Royaltilerden (İsim Hakkı) Kurtulma Metodu

1.5. Markanın Yarattığı Artı Kazançlara Dayalı Marka Değerleme

1.5.1. Fiyat Primi Metodu

1.5.3. Hedonik (Hedonic) Marka Değerleme Metodu

1.5.4. Crimmins Metodu

1.6. Fiyat/Satış Oranları Arasındaki Farklar ile Marka Değeri Tespiti

2. Davranışlara Dayalı Modeller (Tüketiciye Dönük Marka Değerleme Modelleri)

3. Bileşik Metotlar

3.1. Interbrand Metodu

3.2. Financial World Metodu

3.3. A.C. Nielsen Marka Bilançosu (Brand Balance Sheet) ve Marka Performansı Metodu

3.4. Marka Değerleyicisi (Brand Performancer) Metodu

3.5. Brand Finance Metodu

3.7. Brand Rating Değerleme Sistemi

3.8. Semion Yaklaşımı

Marka değeri en yüksek işletmelerin araştırıldığı çalışmalara göre, dünyada ve ülkemizde 2010 yılındaki en yüksek marka değerine sahip işletmeler şu şekilde belirlenmiştir:

Tablo 1.1. Dünyanın En Değerli Markaları (2010)

Sıra	Marka	2010 Marka Değeri (Milyar Dolar)	2009'a göre Marka Değeri Değişim Oranı
1	Google	114.260	%14
2	IBM	86.383	%30
3	Apple	83.153	%32
4	Microsoft	76.344	%0
5	Coca-Cola	67.983	%1
6	McDonald's	66.005	%-1
7	Marlboro	57.047	%15
8	China Mobile	52.616	%-14
9	General Electric	45.054	%-25
10	Vodafone	44.404	%-17
11	ICBC Asia	43.927	%15
12	Hewlett-Packard	39.717	%48
13	Wal-Mart	39.421	%-4
14	BlackBerry	30.708	%12
15	Amazon.com	27.459	%29
16	UPS	26.492	%-5
17	TESCO	25.741	%12
18	VISA	24.883	%52
19	ORACLE	24.817	%16
20	VERIZON	24.675	%39
21	SAP	24.291	%3
22	AT&T	23.714	%18
23	HSBC	23.408	%23
24	Bank of China	21.960	%4
25	BMW	21.816	%-9

Kaynak: *The Brand Age, 2010:96* (Pazarlama araştırması ve danışmanlık şirketi Millward Brown'ın İngiliz Financial Times gazetesi işbirliğiyle gerçekleştirdiği "BrandZ Top 100 En Değerli Markalar Sıralaması" sonuçlarıdır.)

Tablo 1.2. Türkiye'nin En Değerli Markaları (2010)

Sıra	Marka	2010 Marka Değeri (Milyon Dolar)
1	Türk Telekom	1,692
2	İş Bankası	1,662
3	Turkcell	1,622
4	Arçelik	1,441
5	Anadolu Efes	1,370
6	Akbank	1,242
7	Migros	1,234
8	Yapı Kredi Bankası	1,226
9	THY	1,166
10	Garanti Bankası	1,164
11	Ford Otomotiv	1,109
12	Enka	925
13	BİM	923
14	Oyak Renault	899
15	Petrol Ofisi	865
16	Türk Şişecam	846
17	Halkbank	714
18	Vakıfbank	584
19	Aygaz	508
20	Vestel	494
21	TOFAŞ	466
22	BSH Ev Aletleri	457
23	Ülker Bisküvi	364
24	LCW	364
25	TEB	330

Kaynak: Capital, Temmuz 2010, www.capital.com.tr (Capital Dergisi ile İngiliz marka değerlendirme şirketi Brand Finance işbirliğiyle yürütülen “Türkiye'nin En Değerli Markaları” araştırması sonuçlarıdır.)

1.3.2. Marka Kişiliği

Marka yöneticileri, insanların özelliklerinden yola çıkarak markalarına birtakım kişilik özellikleri yüklemektedir. Böylece, karşımıza “marka kişiliği” kavramı çıkmaktadır. Marka kişiliği; markaya aktarılan çağdaş, genç, entelektüel, tutucu, yaşlı gibi insana ait özelliklerin toplamı olarak açıklanmaktadır. Marka kişiliği, markanın yapısını çevreleyen fiziksel özelliklerin bir parçası olup, markayı ifade edebilen ve tüketiciye marka hakkında bir şeyler söyleyebilen fikirlerdir.

Markaya atfedilen kişilik özellikleri çeşitlenebilmektedir. Marka kişiliği sınıflandırmaları arasında Aaker (1997) tarafından geliştirilen sınıflandırma genel kabul görmüştür. Bu sınıflandırmaya göre marka kişiliği, beş boyuttan oluşmaktadır:

- ✓ Samimiyet (Sincerity): Gerçekçi, dürüst, yararlı, neşeli, duygusal, dost canlısı.
Örnek: Campbell's, Hallmark, Kodak
- ✓ Heyecan vericilik (Excitement): Cesur, heyecanlı, enerjik, genç, yaratıcı, özgür, çağdaş, sıra dışı, canlı, yenilikçi, bağımsız, eşsiz, soğukkanlı.
Örnek: Absolut, Benetton, Diesel, MTV
- ✓ Yetkinlik (Competence): Güvenilir, sorumluluk sahibi, verimli, zeki, başarılı, lider, kendine güvenen, uzman, ciddi.
Örnek: CNN, IBM
- ✓ Sofistikelik (Sophistication): Göz alıcı, iddialı, üst düzey, çekici, iyi görünüme sahip, gösterişli, nazik, hoş.
Örnek: Mercedes, Chanel, Lancome
- ✓ Sertlik (Ruggedness): Dışa dönük, sert, maskülen, güçlü.
Örnek: Marlboro, Nike

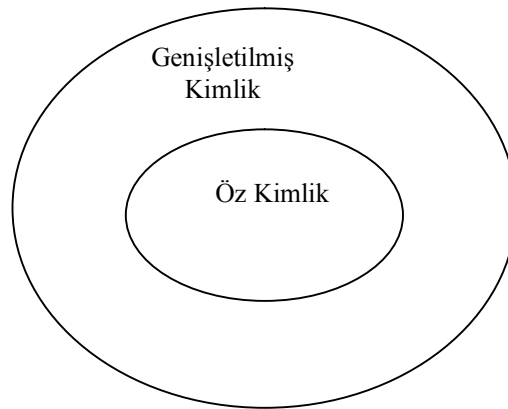
Marka ve tüketici arasındaki ilişkinin sürekliliğinin sağlanmasında ve tüketicilerin çeşitli markaları birbirinden ayırt edebilmesinde, markanın sahip olduğu kişilik önem arz etmektedir. Markalar, oluşturdukları kimlikle tüketicilere kendi sahip oldukları değerleri aşılayabilmekte, markaya özgü bakış açısını ve kültürü aktarabilmektedirler. Bunu yapabilmek için bir kimlik oluşturmak ve bu kimliği bir kişilik aracılığıyla iletmek gerekmektedir (<http://postmodernmarkalar.blogspot.com>). Duygusal tepkilerin de devreye girdiği satın alma kararlarında, sevilen bir kişiliğe sahip olmak, tüketici ile gerekli olan duygusal bağlantının kurulmasında yarar sağlamaktadır (Somaklar, 2006:15). Tüketici, o markaya birtakım olumlu sıfatlar yakıştırdıkça marka, tüketici gözünde o derece güçlü ve anlamlı olmaktadır. Özellikle, hedef müşterinin kişilik özelliklerinin ve markanın kişilik özelliklerinin birbirleriyle uyum sağlaması durumunda müşteriler markaya duygusal bir bağlılık duymakta, marka müşteri için kişisel bir anlam ifade etmektedir. Yakalanan uyum, markayla hedef tüketicisi arasında duygusal bir bağ yaratarak markanın tercih edilebilirliği arttırılmakta, müşteri güveni ve sadakati yaratmaktadır (Punjaisri vd., 2008:410).

Marka kişiliğinin sunduğu bir başka avantaj marka kişiliğinin, markayı rakiplerinden ayıran bir faktör olmasıdır. Nasıl her insan kişilik özellikleriyle birbirinden farklılaşıyorsa işletmeler de markalarına yükledikleri kişilik özellikleriyle rakiplerinden farklılaşabilmektedir. Hatta iletildiği kişilik özellikleriyle, tüketicilerin zihninde istediği konumu elde edebilmektedir. Bu yüzden her marka, iletişim sürecinde kendi özelliklerini ifade eden bir kişiliği ürün ve hizmetleriyle birlikte “tutarlı” bir şekilde yansıtmak zorundadır. Markanın kişiliğini, kendi kişilik özellikleriyle bağdaştırmalarıyla tüketicilerin ürüne yönelmelerini sağlamak aslında hassas bir konudur. Çünkü bu durumda insanlar sadece kendilerine yakın olan ya da kendileri gibi olan markalara yönelmeyip, sahip olmak istedikleri kişilik özelliklerine ve statüye yakın markaların ürünlerine de sahip olmayı arzu etmektedirler (Akgün, 2007:5). Markalar, tüketici için benliği yapılandırmada sembolik bir kaynak oluşturmaktadır. Markalı bir ürünü alan bir tüketici onun etkileyici, hayranlık bırakıcı, çağdaş, rahat, pahalı, gibi anlamlarını kendine aktararak içsel benliğini zenginleştirme yoluna gitmektedir (Odabaşı, 2004:135). Araba veya kıyafet gibi görsel değeri olan tüketim malzemelerinde kaliteli ve yüksek fiyatlı ürünlerin tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biri de budur. Bu sayede, kişiler kullandığı marka aracılığıyla kendi referans grubundan olumlu tepkiler almayı beklemektedirler.

Markanın kişilik özellikleri ürünle ilgili ve ürünle ilgili olmayan karakteristiklerden yola çıkılarak oluşturulabilmektedir. Ürün kategorisi, ambalaj, reklam, fiyat, ürün özellikleri ürünle ilgili karakteristikler olarak ele alınmaktadır ve marka kişiliğinin dolaylı etmenleridir. Kullanıcı imgeleri, sponsorluklar, semboller, marka yaşı, reklam tarzı, menşei, firma imajı, işletmenin CEO’su ya da sahibi, ünlü desteği ürünle ilgili olmayan karakteristiklerdir ve marka kişiliğini doğrudan etkileyen unsurlardır (Aaker, 2010:164). Marka kişiliği oluşturulurken, işletme kendi kendine bazı sorular sorabilir ve aldığı cevaplarla kişiliğini ortaya koyabilir: “Benim değerlerim nedir?” , “Ben ne için yaşıyorum?”, “Nasıl algılanmak istiyorum?”, “Hangi kişisel davranışları amaçlıyorum?”, “Benim hayatımdaki önemli ilişkiler nelerdir?”. Bu gibi sorulara verilen cevaplar, bir markanın kişiliğini daha iyi anlamayı sağlamaktadır (Halıçınarlı, 2008:13-14). Marka kişiliği oluşturmak ciddi bir uzmanlık gerektirmektedir. Çünkü yaratılan marka kişiliği yıllar boyunca o markayı ve iletişimini taşıyacaktır (Borça, 2008:101).

1.3.3. Marka Kimliği

Pazardaki rekabet ortamında ürünler ve hatta markalar arasında birçok benzerlik görölmektedir. Artık, bir markayı diğerlerinden farklılaştıracak değerler yaratmak zor bir hal almıştır. Ürünün özellikleri, performansı ya da işlevselliği üzerine kurulmuş bir farklılaştırma çabası yeterli olmamaktadır. Bu yetersizliği aşmak için markaya güçlü bir kimlik yaratma yoluna gidilmeye başlanmıştır. Marka kimliği, marka stratejistlerinin yaratmaya çalıştıkları, markanın neyi temsil ettiğini, nasıl algılanmak istediğini ve tüketiciye ne gibi sözler verildiğini ortaya koyan çağrışımlar takımıdır (Aaker, 2010:84). Marka kimliği, öz kimlik ve genişletilmiş kimlikten oluşmaktadır.

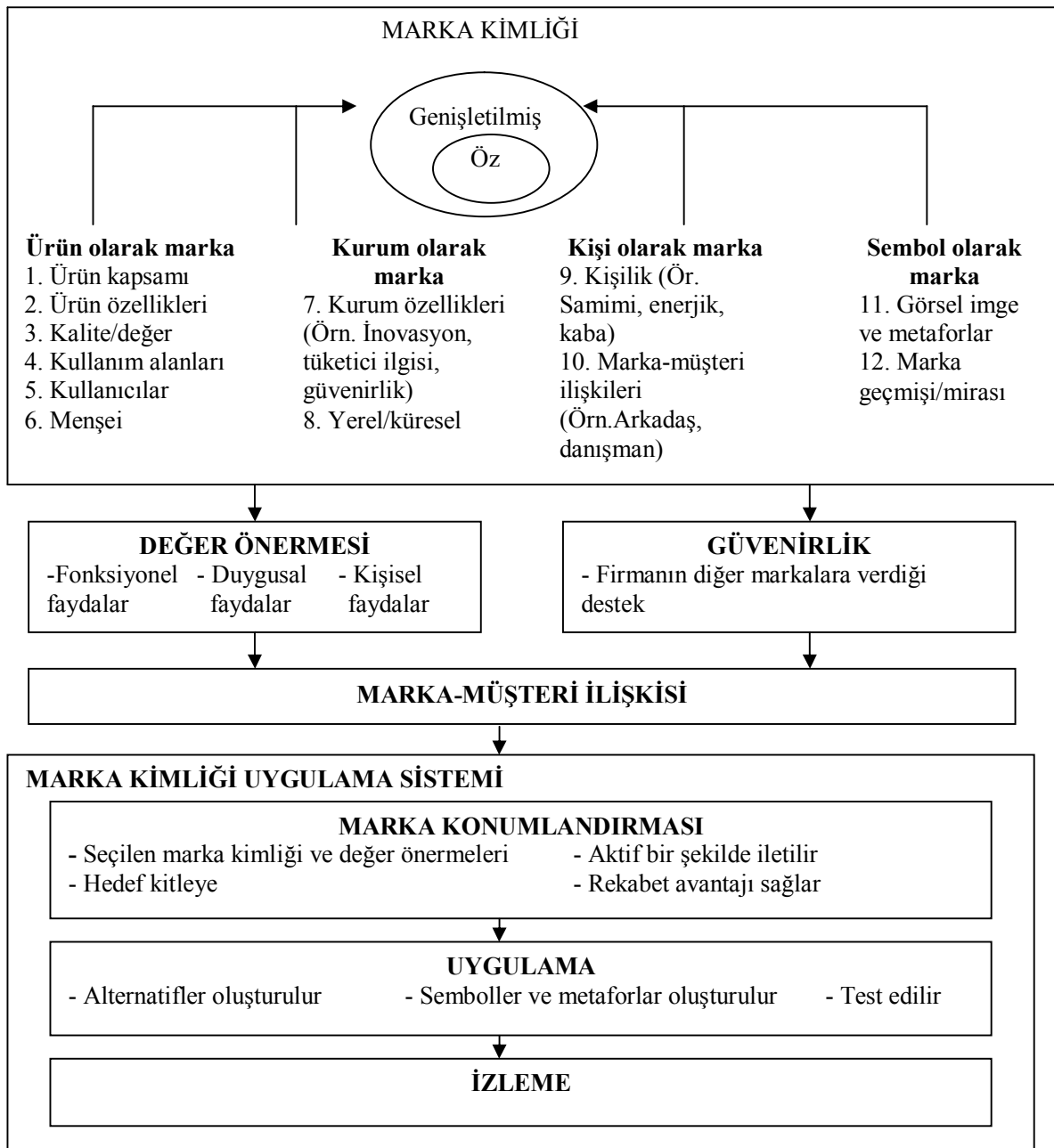


Şekil 1.2. Marka Kimlik Yapısı (Kaynak: Aaker, 2010:101)

- Öz (Temel) Kimlik: Öz kimlik, markanın zamandan bağımsız özünü temsil etmektedir. Markanın başarısının ve anlamının merkezi olan öz kimlik markanın değişmez özünü oluşturmaktadır. Öz kimlik “markanın ruhu nedir?”, “markayı yönlendiren temel inanç ve değerler nelerdir?”, “markaya sahip olan işletmenin yetenekleri nelerdir ve neyi temsil etmektedir?” gibi soruların cevaplarını oluşturmaktadır. Kurumun değerleri ve kültürü doğru belirlendiği takdirde, öz marka kimliği netlik kazanmaktadır. Birçok marka için, kurumun değerleriyle öz kimlik arasında yakın temas olmalıdır. Öz kimlik, markayı benzersiz ve değerli yapan unsurları içinde barındırmalıdır. Böylelikle öz kimlik çoğunlukla markanın sunduğu faydalara ve işletmenin markaya verdiği desteğe katkı sağlamaktadır (Aaker, 2010:101-102).

- Genişletilmiş Kimlik: Öz kimlik çoğunlukla marka kimliğinin bütün fonksiyonlarını gerçekleştirecek yeterli detaylara sahip olamamaktadır. Genişletilmiş kimlik marka kimliğiyle bütünlük sağlayan diğer tüm unsurları barındırmaktadır. Bu nedenle, genişletilmiş kimlik markanın neyi temsil ettiğine detaylar ekleyerek öz kimliğin eksikliklerini tamamlamaktadır (Aaker, 2010:103-104).

Marka Kimliği Sistemi Şekil 1.3.'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3. Marka Kimliği Sistemi (Kaynak: Aaker, 2010:95)

Bir insan için, “yaşam felsefesinde temel değerlerinin ne olduğu”, “niçin var olduğu”, “diğer insanlar tarafından nasıl algılanmak istediği”, “hangi ayırt edici kişilik özelliklerini yansıtmak istediği” ve “hayatındaki en önemli ilişkilerinin kimlerle olduğu” konuları ne kadar önemliyse, marka için kimliği o derece önemlidir (Demir, 2006:22). Marka kimliği işletmeye stratejik yönelim sağlamakta; işletmeye ve markasına bir yön, amaç ve anlam kazandırmaktadır. Marka kimliği markanın tüm yönlerini kuşatmakta, markaya ilişkin parçalardan çok bütünü önemsemektedir (Yüksel ve Yüksel, 2005:97). Markalaşma süreci boyunca gerçekleştirilen marka vaadi, marka kişiliği gibi diğer çalışmalar marka kimliğine uygun olmak zorundadır. Marka kimliğinin, markanın bütününe kapsayarak izlenecek olan rotayı belirlemesi, onu konumlandırma çalışmalarının merkezine yerleştirmektedir.

Üst yönetim tarafından ifade edilen marka kimliği aynı zamanda çalışanlar arasında markaya yönelik ortak bir anlayış oluşturmak için faydalı bir yapıdır (Kimpakorn ve Tocquer, 2009:536). Bu açıdan, marka kimliği konseptinin tüm örgüt boyunca yayılması, tüm örgüt üyeleri tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekmektedir. Bunun için marka kimliği konseptini yansıtacak bir mesajın oluşturulması ve bu mesajın iletilmesinde kullanılacak en uygun araçlara karar verilmesi gerekmektedir. Oluşturulacak mesajın yönetim kurulu üyelerinden montaj hattı çalışanlarına kadar tüm işletme çalışanları için anlaşılabilir ve çekici olmasına da dikkat edilmelidir. Ind (1998), ortak bir marka kimliği anlayışı için birbiri ile çelişen iki gerekliliğin karşılanmasının gerektiğini ifade etmiştir: “marka kimliğinin tüm boyutlarının tamamen sunulması” ve “marka kimliğinin hatırlanabilir olması”. Bu iki gerekliliğin çatışma noktası şu şekilde ortaya çıkmaktadır: Geniş kapsamlı ifadeler, marka kimliğinin tüm unsurlarını kapsayarak çalışanlar için yol gösterici olmaktadır. Ancak, ifade çok kapsamlı tutulduğu zaman çok uzun olmakta, bu nedenle tüm çalışanlar tarafından hatırlanması zor olmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005:288). Bunun üstesinden gelebilmek için söz konusu iki gereklilik arasında denge sağlanmalıdır. Bu doğrultuda mesaj, marka kimliğinin temel değerlerini kapsamalı ancak hatırlanabilir olması için mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Marka kimliğinin mümkün olduğunca kısa tutulmasıyla ilgili olarak “marka mantrası” kavramı ortaya atılmıştır. Marka mantraları; marka özünü veya ruhunu kapsayan kısa, üç ya da beş

kelimelik ifadeler olarak tanımlanmaktadır. Marka mantraları, marka stratejileri ve çalışanların markayla ilgili hareketleri için bir rehber niteliğindedir (Keller, 1999:45). Nike’ın marka “güvenilir atletik performans (authentic athletic performance)” şeklindeki mesajı ve Disney’in “zevкли aile eğlencesi (fun family entertainment)” şeklindeki mesajı, başarılı marka mantralarına örnek verilebilir (Burman ve Zeplin, 2005:289). Marka kimliğinin aktarılmasında, içsel iletişim araçlarından ve eğitim faaliyetlerinden sıklıkla yararlanılmaktadır. Marka kimliğinin işletme çalışanlarına aktarılmasında en etkili yollardan biri de CEO’nun sürece dahil edilmesidir. Çünkü; CEO kurumsal değerlerin paylaşılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Leoncini, 2002:113).

Marka kimliği, zaman zaman marka kişiliğiyle karıştırılabilen bir kavramdır. Her iki kavram da işletme tarafından yaratılmakta ve planlanmaktadır. Ancak marka kimliği daha kapsamlıdır ve marka kişiliğini de içine almalıdır. Marka kişiliği marka kimliğini iletmek ve tüketicilerde imaj oluşturma çabalarında farklılaşmayı sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Marka kişiliği, marka kimliğinin bir parçasıdır ve onu iletmek için kullanılan bir araç konumundadır (Akgün, 2007:41).

1.3.4. Marka Bilgisi

Marka bilgisi, “marka farkındalığı” ve “marka imajı “olmak üzere, iki bileşenden meydana gelmektedir.

1.3.4.1. Marka Farkındalığı

Marka farkındalığı, potansiyel bir alıcının bir markanın belli bir ürün kategorisinde olduğunu anlaması veya hatırlamasıdır (www.isverenmarkasi.com, 19.02.2011). Daha kısa bir biçimde ifade edecek olursak; marka farkındalığı, tüketicinin markadan haberdar olması durumudur. Farkındalık bir markanın tüketicinin zihnindeki varlığının gücüne karşılık gelmektedir (Aaker, 2010:24). Marka farkındalığı, markanın müşterinin zihninde güçlü bir biçimde var olup olmadığıyla ilgilidir. Farkındalık, markaya dair algılamaların, fikirlerin oluşması için ön koşul niteliğindedir (Uztuğ, 2008:29). Bu nedenle, tüketici satın alma sürecinde önemli bir rol oynamaktadır.

Marka farkındalığı, markanın tanınırlığı ve hatırlanırılığı özelliklerinden oluşmaktadır. Marka tanınırlığı, “markaya dair bir ipucu verildiğinde, tüketicinin önceki bilgilerini kullanma yeteneği ile ilgili olup, tüketicinin markayı diğer markalardan ayırt edebilmesidir” (Keller, 1993:3). Marka tanınırlığı sayesinde tüketici, markayı gördüğünde ya da markanın ismini duyduğunda markayı doğru ürün kategorisine yerleştirebilmektedir. Bu şekilde marka, ürün kategorileri içinde diğer markalardan ayrılmaktadır. Marka hatırlanırılığı; “tüketicinin belirli bir ürün kategorisi, ürün kategorisi tarafından giderilen ihtiyaç veya bunlar gibi birtakım ipuçları verildiği zaman markayı doğru bir şekilde bellekten çağırması ve markayı bellekte oluşturma yeteneğidir” (Keller, 1993:3). Daha açık ifade etmek gerekirse, bir ürüne ihtiyaç duyan tüketicinin aklına x markasının gelmesi marka hatırlanırılığıdır. Tanınırlık, “daha önce bu markayla karşılaştınız mı?” sorusunun yanıtını verirken; hatırlanırılık, “bu ürün grubundan hangi markaları hatırlıyorsunuz?” sorusunun yanıtıdır. Marka farkındalığının ölçülmesinde markanın ilk hatırlanan marka (zihinde önde gelme) ve/veya hatırlanan tek marka (baskın olma) olup olmadığının öğrenilmesi de kullanılabilir yöntemlerdendir (Aaker, 2010:24).

Markanın farkındalık düzeyleri marka hatırlanırılığı ve marka tanınırlığını da kapsayan farklı seviyelerde oluşmaktadır. Elitok (2003) tarafından öne sürülen farkındalık piramidi çeşitli farkındalık aşamalarını açıklamaktadır. Bu piramit, markanın farkında olan veya olmayan tüketiciler için gerçekleştirilecek stratejilerin oluşturulması açısından önemlidir. Piramitte yer alan düzeyler şu şekilde açıklanmaktadır (Güler, 2010:19):

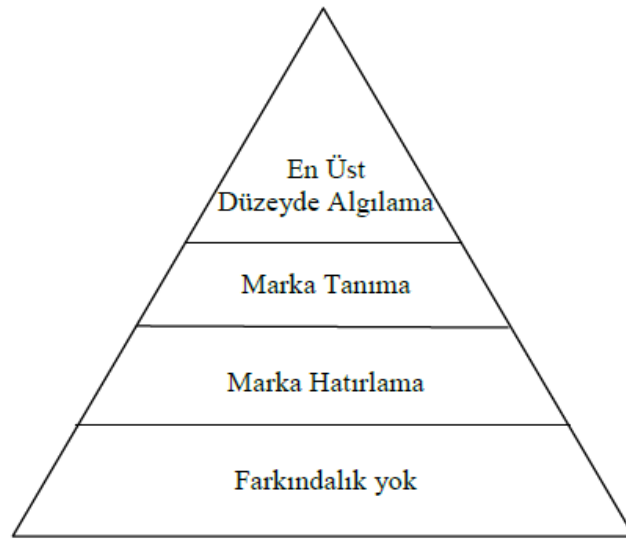
En Üst Düzeyde Algılama: Tüketici için farkındalık yaratmanın gereği kalmamıştır. Çünkü ilgili marka, tüketicinin zihninde yerini tamamen almıştır. Bundan sonra önemli olan mevcut tüketicilerin marka sadakatini beslemek ve yeni müşteriler elde etmektir. Tüketici, markanın artık farkındadır ve onların marka sadakati, bu noktadan sonra beklentilerinin karşılanması yani müşteri memnuniyeti ile mümkündür.

Marka Tanıma: Marka tüketicinin belleğinde yer almaktadır ancak marka tercihlerinde geri planda kalmaktadır. Örneğin, tüketici A markasını bilmektedir ama

satın alma davranışında B markası daha ön plandadır. Dolayısıyla buradan çıkan sonuç, müşterinin A'yı tanınması ancak tercihini B'den yana kullanmasıdır.

Marka Hatırlama: Tüketici markayı hatırlamaktadır ancak bunun pekiştirilmesi gerekmektedir. Ürünü satış reyonlarında görmesine karşın ilgisiz olan tüketicinin dikkatinin daha çok çekilmesi ve bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Farkındalık Yok: Tüketici, ilgili ürünün ne isminin ne de varlığının farkındadır. Bu durumda marka konumlandırma çalışmaları ciddi olarak en başından ele alınmalı ve uygulamaya konulmalıdır.



Şekil 1.4. Farkındalık Piramidi (Elitok, 2003, s. 104-105)

Marka farkındalığı, konumlandırma çalışmalarına zemin olması nedeniyle de üzerinde durulması gereken bir konudur. Marka farkındalığı yaratmak kolay değildir ve oldukça karmaşık çalışmaları gerektirmektedir. Her markanın ilk çıkışı anlamına gelen farkındalığı yaratmak için slogan/melodi geliştirmek, sembol oluşturmak, yaratıcı reklam ve sosyal sorumluluğa dayalı halkla ilişkiler faaliyetleri yürütmek gibi birçok çabanın bir arada ve eşgüdümlü olarak yürütülmesi, farklılık yaratılması gerekmektedir (Seyhan, 2007: 17). Marka farkındalığı yaratılırken iletişim çabalarından yararlanılarak tüketiciyle yakınlık sağlamak mümkündür. Marka iletişimde; markayı çağrıştıran, markanın akılda kalmasını sağlayan, kısa ve öz, mutlaka bir vaat taşıyan, ürünün ana özelliğini belirten, rakiplerinden farklılaşmış mesajların verilmesi önemlidir.

Marka farkındalığını arttırmak üzere geliştirilmiş olan başarılı sloganlara birkaç örnek verilebiliriz:

Beko: Dünya markası

Arçelik: Arçelik demek yenilik demek

Vernel: Vernelleyin yumuşacık olsun

Efes Pilsen: Bira bu kapağın altındadır

Tat Ketçap: Dök dök ye, Tat Ketçap ye

Arko: En değerli giysiniz cildiniz

ABC: Farkı fiyatı

BMC: Bence BMC

Bu tür özelliklere sahip iletişim çabalarının yanında marka farkındalığı yaratma sürecinde işletmelerin tüketicinin marka bilgisini hangi yollarla elde ettiğini de öğrenmesi gerekmektedir.

1.3.4.2. Marka İmajı

Marka, ürünü tanımlayan ve temsil eden fakat bir isimden daha fazla anlam içeren bir kavramdır. Marka, tüketicinin ürün hakkında ne düşündüğü ve hissettiğini yansıtmaktadır. Tüketici algı, düşünce ve hislerinin dikkate alındığı bu noktada, marka imajı kavramı ortaya çıkmaktadır. Marka imajı; edinilmiş değişik marka duyguları ve bağlantıları temelinde bir markanın algılanışı ve tercih edilişi olarak tanımlanmaktadır (Yüksel ve Yüksel, 2005:94-95). Markaya yönelik tüm çağrışımlar bir araya geldiğinde hedef kitlenin zihnindeki marka imajını oluşturmaktadır. Bir marka imajı, tüketiciler tarafından algılanan markayla ilgili fiziksel gerçekliğin, bütün duyguların ve çağrışımların birleşiminin bir sonucudur (Odabaşı ve Oyman, 2007:369).

Tüketicilerin zihinlerinde yarattıkları marka imajı açısından marka-tüketim ilişkisine bakıldığında, markaları üç şekilde sınıflandırmak mümkündür (Peter, 2003:398-399):

1. Özellikli Olduğuna İnanılan Markalar: Ürünün, güvene dayalı bir imaja sahip olması halidir ve fonksiyonel özelliklere yönelik inanışlar aracılığıyla yaratılmaktadır. Zaman zaman tüketicinin birçok ürün seçeneği arasında kaliteyi ve ürün özelliklerini objektif olarak değerlendirmesi zor olmaktadır. Bu durumda tüketiciler bazı özelliklere sahip olduğu iddia edilen ürünleri seçmektedir. Bir özelliğe sahip olduğuna inanılan markaların, tüketicilerin zihninde fonksiyonel ya da parasal bir değere sahip olduğu söylenebilmektedir. Üstelik bu değerler bireyin benliğini destekleyecek türden olup, sembolik tüketime de göndermeler yapabilmektedir. Örneğin Becel markasının ardındaki önerme; Türkiye'nin ilk sağlıklı margarini olması ve doymuş yağları düşük, doymamış yağları ise yüksek oranda içermesidir.

2. Tutku Markaları: Tutku markaları, markayı satın alan insanların imajını yansıtmaktadır. İmaj hakkında çok az şey iddia ederken, arzulanan yaşam stili hakkında vaatler sunmaktadır. Bu markanın satın alınmasıyla alıcı, zenginlik ve ün sahibi olma beklentisi içine girmektedir. Böyle bir imaj yaratma isteği, pek çok kimsenin ürünleri fonksiyonel yararları nedeniyle değil, statü, saygınlık ve kendine güven amacıyla alması gerçeğini yansıtmaktadır. Örneğin; “Beymen’le fark edilirsiniz”, “Mercedes görmüş geçirmiş patronların otomobilidir” sloganları bu tür bir beklenti yaratmaktadır.

3. Deneyimsel Markalar: Deneyimsel markalar, çağrışımlara ve duygulara ait imajları yansıtmaktadır. Bu markalar tutkunun da ötesine giderek, ürün ile tüketici arasındaki felsefeyi yansıtmaktadır. Başarılı deneyimsel markalar bireyselliği, kişisel gelişimi ve fikirleri vurgulamaktadır. Harley Davidson motosikletleri sahipleri için ulaşım aracı olarak tanımlanamayacak kadar deneyimseldir, tutumu, yaşam tarzını ve kullanıcısının nasıl olduğunu vurgulayan bir dosttur. Malboro erkeksi değerler içinde sunulan deneyimi vurgulamaktadır. Bu tür markalar için ürünün özelliklerinin daha üstün olduğuna yönelik vaatler verilmemekte, sadece markanın getireceği deneyimler vurgulanmaktadır.

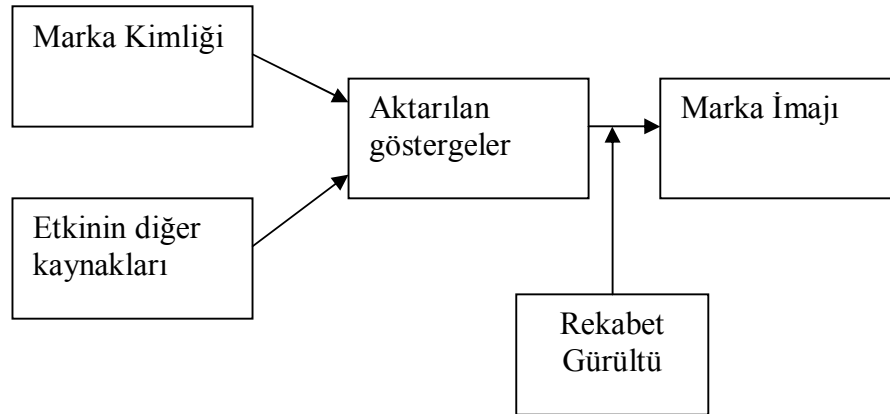
Marka imajı, pazarlama stratejileri geliştirilirken işletmelerin önemle üzerinde durmaları gereken bir konudur. Marka imajı, markanın tüketiciye cazip hale getirilmesine yardımcı olmakta, markaya karşı tutum ve satın alma niyetini

etkilemektedir. Tüketiciler marka farkındalığından belirli bir süre sonra ürünleri ve markaları imajlarına göre değerlendirme eğilimine girmektedir. Çünkü tüketiciler temelde ürünleri ve markaları oluşturdukları imaja göre değerlendirmekte ve ürünü değil imajı satın almaktadırlar. Marka aracılığıyla, yaratılan güçlü bağ ve olumlu marka imajı aynı zamanda bir farklılaştırma aracıdır. Bu yüzden işletmeler, özgün marka imajları geliştirerek tüketiciler ve marka arasında güçlü bir bağ oluşturmaya, satın alma içgüdüsü oluşturmaya gayret etmektedir. Ayrıca, belli bir markanın tüketicisi olmak, o marka kulübünün üyesi olmak gibidir. Markayı satın alma ve tüketme eylemi alıcının kişiliği hakkında da fikir vermektedir. Böylece, bir müşteri bir ürünü her kullanımında, o markanın vaatleri ile temsil ettiği şeye olan sempatisini bir kez daha doğrulamış olmaktadır (Pringle ve Thomson, 2000:52).

İşletmeler için son derece önemli bir konu olan marka imajı, tüketicilerin zihninde var olan bir şeydir. İşletmeler, ürün ve hizmetlerin özellikleri ve kalitesi, işletme tarafından yapılan tanıtım ve reklamlar, basında yer alan haberler gibi pek çok araçtan yararlanarak tüketicilerin zihninde birtakım çağrışımlar yaratmakta ve olumlu marka imajı yaratmaya çalışmaktadırlar. Marka imajı geliştirilirken işletmenin dikkat etmesi gereken bir nokta; markayı oluşturan unsurlar arasında tutarlılığın sağlanmasıdır. Marka imajı; marka değerlerini, ismini, sembollerini, vaadini, sloganları, marka kimliğini ve kişiliğini bir araya getirmektedir. Bu nedenle tüm bu unsurlar arasında tutarlılık sağlanmalıdır.

Marka imajı konusunda üzerinde durulması gereken diğer bir konu da marka imajı ile marka kişiliği ve marka kimliği arasında yaşanan kavram karmaşasıdır. Marka imajı, marka kişiliği ve marka kimliği birbirini tamamlayan ve markayı rakiplerinden farklılaştıran unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak kavramların her biri farklı anlamlar taşımaktadır. Marka kişiliği işletme tarafından markaya yüklenen kişilik özellikleridir ve işletmenin iletişim çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Marka imajı ise tüketicilerin bu kişiliği algılama biçimidir (Somaklar, 2006:16). Marka imajı; müşteri zihnindeki özellikler, yararlar, tavır ve davranışlar gibi marka ile ilgili beklentilerdir (Keller, 1993:3). Marka kimliği ile marka imajı kavramları arasında da karmaşıklık yaşanmaktadır. Marka imajı ve marka kimliği arasındaki fark, sürecin

tüketici veya işletme tarafından yaratılmasıyla ilgilidir. İletişim süreci içinde “kimlik” işletmenin, “imaj” ise hedef kitlenin denetimindedir. Pazarlama iletişimi açısından bakıldığında; imaj alıcı tarafından, kimlik ise kaynak yani firma tarafından oluşturulmaktadır. Diğer bir ifade ile “kimlik” gönderici, “imaj” ise alıcı tarafındadır (Uztuğ, 2008:44). Şekil 1.5’te bu durumu görmek mümkündür.



Şekil 1.5. Marka Kimliği ve Marka İmajının Etkileşimi (Kaynak: Uztuğ, 2008:44)

Marka imajı, ayrıca markanın şu an nasıl algılandığı ile ilgiliyken marka kimliği, işletmenin markanın nasıl algılanmasını istediğiyle ilgilidir ve içsel perspektiften bir markanın temelini ve karakterini belirlemektedir. Marka imajının, marka kimliği tarafından yönetildiği, bu yüzden güçlü bir marka yaratmadaki kilit noktanın, marka kimliği geliştirmek olduğu ileri sürülmektedir.

1.3.5. Marka Sadakati

Marka sadakati, tüketicinin tercih ettiği aynı markayı her defasında satın alma eğilimi olarak tanımlanabilmektedir. Marka sadakati; tüketicinin sadece içinde bulunulan zamanda değil, gelecek dönemlerde de belirli bir markayı satın almaya devam etmesidir. Diğer bir tanıma göre marka sadakati; “doyum elde eden tüketicilerin markanın fiyat toleransı ile tekrar satın alma niyetinin ölçülmesi” olarak ifade edilmektedir (Kırdar, 2007: 243). Müşteriler bir mal veya hizmeti satın aldıktan sonra her seferinde kalite ve içerik konusundaki değişikliklerle ilgili olarak endişe duymak istememektedir. Müşteriler bir kez denedikleri bir mal veya hizmetin performansını,

kalitesini, içeriğini ve tatmin etme derecesini unutmamaktadır. Bu durum, marka sadakatinin oluşumunu etkilemektedir.

Marka sadakatine ilişkin yaklaşımları, “davranışsal yaklaşım”, “tutumsal yaklaşım” ve “karma yaklaşım” olmak üzere üç ana başlık altında değerlendirilebiliriz (theBrandage, 2010:62):

- **Davranışsal yaklaşım:** Davranışsal sadakat, bir markaya yönelik olarak müşterinin tercihini gösteren sürekli satın alma davranışı anlamına gelmektedir. Davranışsal sadakat; satın alma miktarı, satın alma sıklığı ve satın alma olasılığı gibi davranışsal ölçümler kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, sadakat bir davranıştır ve tüketici aynı markayı sistemli bir şekilde alıyorsa bu markaya sadıktır.

- **Tutumsal yaklaşım:** Markanın kendisi ya da markanın oluşturduğu çağrışımlara ilişkin deneyimler, duygular sonucu satın alma davranışının ya da iyi niyetin süreklilik göstermesi tutumsal sadakat olarak nitelendirilmektedir. Tutumsal sadakatin varlığı, satın alma davranışlarına bağlı değildir. Bu bağlamda, bir markayı satın almasa dahi başkalarına tavsiye eden, o markaya karşı duygusal bağlılığı bulunan kişilerin markaya sadık oldukları söylenebilmektedir.

- **Karma yaklaşım:** Markaya yönelik olumlu duygu, inanç ve görüşlerin bütünü olarak nitelendirilen marka tutumunun varlığı, marka sadakatinin yaratılması için zorunludur. Ancak, markanın düzenli olarak satın alınması da sadakat için gerekli bir öğedir. Genel kabul görüş, marka tutumu ile satın alma davranışı arasında bir etkileşim olduğunu öne sürmektedir. Bireylerin özel durumlarının yanı sıra piyasaya ilişkin durumların da bu etkileşimde payı bulunmaktadır. Çeşitli faktörlerin birleşimi doğrultusunda marka sadakatini değerlendiren bu yaklaşım, karma yaklaşım olarak nitelendirilmektedir.

İşletmeler açısından sadık müşteriler yaratmak çok önemli bir konudur. Marka sadakati güçlü olduğunda, müşteriler o ürün kategorisinde bir ihtiyaç hissettiklerinde, istikrarlı bir biçimde aynı markayı satın almaya devam etmektedir. Ayrıca tüketici,

markaya ne kadar sahip çıkarsa ve ona sadık kalırsa, marka o denli değer kazanmaktadır. Bir başka deyişle sadakat arttıkça tüketicinin gözünde markanın güvenilirliği ve değeri de artmaktadır. Marka sadakati aynı zamanda işletmenin pazarlama maliyetlerini azaltan bir etkiye sahiptir. Yeni bir müşteri kazanmak, sadık bir müşteriye oranla daha fazla zaman, emek ve bütçe istemektedir. Sadık müşteriler değerlidir çünkü yeni müşteriler kazanmak mevcut olanları elde tutmaktan daha maliyetlidir (Heding vd., 2008:13). Satın aldığı markadan istediği değeri alan müşteri, başka markalarda aynı değeri elde edememe riskinden kaçınma isteğinden dolayı, aynı markayı tercih etmeye devam etmektedir. Üstelik markaya sadık olan müşteriler, referans yolu ile çevrelerini de etkileyerek markayı dahi iyi bir noktaya taşımaktadır.

Tüketicileri sadık birer müşteri haline dönüştürmeyi hedefleyen işletmeler, onların istek ve ihtiyaçlarını anlamalıdır. Hatta ihtiyaç ortaya çıkmadan bunu tahmin etmeli ve söz konusu bu ihtiyacı giderecek faydayı tüketicilere sunmalıdır. Çünkü müşteri sadakati sunulan değerler ve imaj, konfor, kalite gibi avantajlar sayesinde kazanılmaktadır. Marka sadakati yaratmak için bazı programlar uygulanmaktadır. Bunlar arasında sık alım programları, müşteri kulüpleri ve veri tabanlı pazarlama yer almaktadır (Aaker, 2010:37):

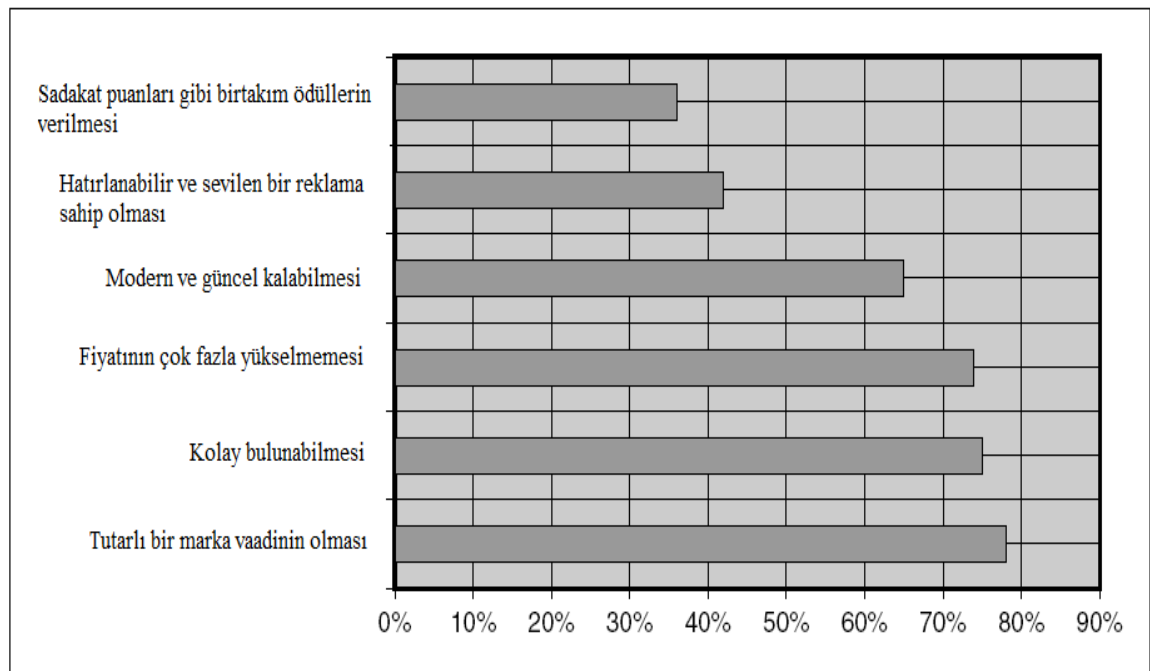
- Sık alım programlarını devamlı müşteri programları olarak da ele almak mümkündür. Sık alım programları, müşterilerin sürekli satın alma davranışlarına karşılık olarak doğrudan maddi bir katkı sağlamaktadır. Bu programlar markanın değer önerisini ve farklılık noktasını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmenin müşterilerine sunduğu vaadi desteklemektedir.

- Tüketici kulüplerinde, kulüp üyeleri çeşitli indirimler kazanmakta, üyeler birçok ürün/hizmetle ilgili sunulan imkanlardan yararlanmaktadır.

- Müşterilerle ilgili oluşturulmuş veri tabanları da marka sadakati yaratmada kullanılan araçlardandır. Veri tabanları, müşterilere ait bilgilerin toplandığı bilgi bankalarıdır. Veri tabanlı pazarlama kapsamında yeni ürünler hakkında haberler ve özel promosyonlar, tepki vermeye daha eğilimli olan tüketicilere gönderilebilmektedir

(Armstrong ve Kotler, 2000:464). Veri tabanlı pazarlama uygulamalarıyla müşteriler, işletmenin kendileriyle kişisel bir iletişim kurduğunu hissetmekte, bu sayede marka-müşteri ilişkisi güçlenmektedir. Veri tabanlı pazarlama kapsamında son zamanlarda işletmelerde “Müşteri İlişkileri Yönetimi” birimleri oluşturulmaya başlanmıştır.

Etkin müşteri ilişkilerinin yanı sıra işletmeler birtakım marka özellikleri aracılığıyla marka sadakati yaratabilmektedir. Söz konusu bu özellikler ve marka sadakati yaratmadaki önem oranları Şekil 1.6’da belirtilmiştir:



Şekil 1.6. Marka Sadakati Yaratan Unsurlar (Kaynak, Taylor, 2006:77)

Marka sadakati bir anda oluşturulan bir olgu değildir. Marka sadakati, kademeli olarak yaratılmaktadır. Ar (2004), marka sadakatinin oluşum sürecini şu şekilde açıklamaktadır:

1. Aşama: Her marka aynı düzeyde algılanmakta, müşteri ilgili markayı diğerlerinden ayıramadığı için satın alma kararında marka etkili olmamaktadır.

2. Aşama: Sektörel rekabet azdır ve esas amaç kar sağlamaktır. Ancak müşteri, markayı hatırlamakta ve tercihini belirlemektedir.

3. Aşama: Müşteri markaya güvenmektedir. Ancak, marka bağlılığı yaratabilmek için ya fiyatların düşürülmesi ya da müşterinin markayı sosyal statü sembolü olarak algılamasına yardımcı olacak nitelikte reklam çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

4. Aşama: Reklamın oldukça etkili ve ilişki zincirinin çok net olmadığı bu aşamada, müşteri ile marka arasında duygusal bir bağ oluşmakta ve tutumlar pozitif yönde gelişmektedir.

5. Aşama: Birey, ilgili markanın müşterisi olmaktan gurur duymaktadır. Bir diğer ifadeyle, marka sadakati yaratılmıştır. Bunun devamlılığı için aralıksız, hatırlatıcı nitelikte reklam çalışmalarına ağırlık verilmesi gerekmektedir.

1.3.6. Marka Vaadi

Marka vaadi, markanın sahip olduğu özgün işlevsel ve duygusal değerler takımını içermektedir. Bu sayede güçlü ve farklılaştırılmış bir marka ortaya çıkmaktadır (Punjaisri vd., 2009b:564). Marka vaadi, yeni bir marka yaratmak veya var olan bir markayı geliştirmek için önemli bir unsurdur. Bir markanın, mutlaka iletmek istediği bir vaadi ve sunduğu bir yararı olmalıdır. Çünkü rakiplerden farklılaşabilmek için ürünle ilgili ayırt edici bir özellik ve belirli bir vaat çerçevesinde markanın sağladığı yararlar ifade edilerek tüketicilere sunulmalıdır (Seyhan, 2007:21).

Marketing Türkiye (2005), havayolu pazarındaki markalaşma çalışmaları ile ilgili araştırmasında, birbirine rakip olan firmaların, marka vaatlerini şu şekilde tespit etmiştir (Seyhan, 2007:23):

Atlas: Dünya standartlarını uygun fiyatlarla sunma.

MNG: Yolcuların haklarını koruyarak zamanında uçuş sunma.

Onur Air: En ucuza, en güvenli uçuşu sağlama.

THY: Uçuşu zevkli bir deneyime dönüştürme.

Emirates: Kaliteden ödün vermeden tüm hedef kitlelere seslenme.

British Airways: Tüm dünyadaki uçuş deneyimini müşteriye sunma.

Değişen tüketici özelliklerine dayanan ve doğru bir iletişim ile aktarılan bir vaadin sunduğu üç fayda vardır: “fonksiyonel/fiziksel fayda”, “duygusal fayda” ve “öz/kişisel/psikolojik fayda”. Fonksiyonel/fiziksel fayda; tüketicinin zaten beklediği ve hemen hemen bütün ürünlerde bulabileceği işlevsel yararlardır. Duygusal fayda ise farklılaşma ve farkındalık yaratma kaygısıyla tüketicilerin duygularına hitap edilmeye çalışılmasından kaynaklanan faydalardır. Psikolojik fayda; duygusal faydadaki gibi markanın kullanımı sırasında tüketicinin kendisini psikolojik olarak nasıl hissedeceği ile ilgilidir (Güler, 2010:23).

Marka vaadine yön verilirken birtakım süreçlerden geçilmektedir. Söz konusu bu süreçler şu şekildedir (Knapp, 2008:154):

Amaç: Müşterilerin bakış açısıyla uzun dönemli bir değer önerisi yaratmak ve bunu müşterilere iletmek

Süreç: Süreçte aşağıdaki üç temel soruya cevap aranmaktadır.

-Markamız hangi iş alanında?

-Ürün ve hizmetlerimizi rakiplerimizden ayıran nedir?

-Müşterilerimize sunduğumuz değer hangi yönüyle üstündür?

Sonuç:

- Müşterilere, çalışanlara ve paydaşlara rehberlik etme, yönlendirme ve beklentiler için dayanak sağlanmaktadır.

- Herkes “müşteri gibi düşünmeyi” anlar.

Doğru bir marka vaadi geliştirmek için üç temel unsur göz önünde bulundurulmalıdır (Knapp, 2008:11):

1. Müşterilerin yaşam değerlerini arttıran ürün ve hizmetlerle özgün bir tecrübenin sağlanması,
2. Vaat için çalışanların işbirliği içinde bulunmalarının, tutku duymalarının ve destek göstermelerinin sağlanması,
3. Olağanüstü bir değer algısının ve özgün faydaların yaratılması.

Doğru bir marka vaadinin oluşturulmasının yanında bu önerinin sunumu da son derece önemlidir. Tüm marka iletişimi “gerçeklik ifadesi” olarak tanımlayabileceğimiz içsel bir konumlandırma konseptinden doğmalıdır. Gerçeklik ifadesi rakiplerin iddia edemeyeceği (veya etmeyeceği), tüketicilerin inanacağı ve değer vereceği bir şey olmalıdır. Önemli olan işletmenin değil müşterilerin ne söylediğidir. Kısaca, işletmenin gerçeklik ifadesi işletme tarafından sunulan değerdir ve markanın tüketicilerin hayatına ne kattığıdır (Neumeier, 2007:88). Bu noktada, marka vaadinin istenilen şekilde iletilmesi için pazarlama iletişimi çabaları önem arz etmektedir.

Vaadin iletiminde pazarlama iletişimi çabaları yönetilirken, işletme çalışanları da sürece dahil edilmelidir. Çünkü gerek üretim gerekse hizmet işletmelerinde marka vaadinin iletilmesinde tüm işletme çalışanlarının sorumlulukları vardır. Çalışanların, tüketicilerin gözünde markanın simgesi niteliğinde olmaları nedeniyle marka vaadinin iletilmesinde çalışanların rolü hizmet işletmelerinde daha da önemli hale gelmiştir. Özellikle, saf hizmetlerde dış müşterilerin markaya yönelik algılarında çalışanların büyük bir payı vardır. Bunun için, marka vaadi işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmeli ve yerine getirilmelidir. Böylesi bir paylaşım, daha sonra marka vaadi çalışması için gerekli olan hareket planının ana hatlarını oluşturmaya yardım etmektedir.

Marka vaadi kapsamında üzerinde durulması gereken diğer bir kavram marka kültürüdür. Marka kültürü, “bir kuruluşun müşterilerine verdiği vaadi yerine getirme konusundaki davranışlarıdır”. Marka kültürü, insanlar arasındaki ilişki sırasında ortaya çıkan bir olgudur. Müşterilerin mümkün olduğunca sık bir şekilde mutlu sürprizlerle karşılaşmasını sağlamak bu davranışın bir parçasıdır. Marka kültürü -ister fiziksel bir ürün markası olsun ister hizmet markası- o markayı sunan işletmeyle müşteri arasındaki her kesişme noktasında önemli bir rol oynamaktadır. Marka kültürü, müşteri için daha iyi bir hayat, üretici ve çalışan için ise daha zevkli bir çalışma ortamı sağlamaktadır. İki tarafın birbiriyle nasıl ilişki kuracağını öğrenmesiyle müşteri ve çalışan memnuniyeti sağlanmaktadır. Marka kültürünün belkemiği birey davranışlarıdır çünkü marka kültürü bireylerin davranışlarıyla yaratılmaktadır. Buradaki davranış kuralları, müşteri deneyimini ortaya çıkartan müşteri ile işletmenin çalışanları arasındaki ilişkiyi

oluşturmaktadır. Marka kültürü, işletmenin kendi içindeki değerleri ve markanın dış değerlerini dengeleme sürecindeki tüm davranışlarının bir sentezidir (Pringle ve Gordon, 2001:25-31).

1.4. MARKA YÖNETİMİ

Günümüz pazar koşullarında, ürünler arasında farklılaşmanın azaldığı, ürün sayısı ve çeşitliliğinin arttığı yeni bir yapı ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak da rekabete karşı ayakta kalabilmek için farklılık yaratmak gerekmektedir. Farklılık yaratmak için en önemli araç “markalaşma süreci”dir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:85-86). Markalaşma, işletmelere farklı açılardan yararlar sağlamaktadır. Ancak markalaşma sürecinin başarılı olabilmesi için markanın doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Artan rekabet koşullarının etkisiyle, daha fazla ürün ve markanın piyasaya sunulması tüketici tercihlerinin yönlendirilmeye çalışılması marka yönetiminin önemini daha da arttırmıştır (Aktuğlu, 2009:52). İyi yönetilen bir marka, işletme için değerli bir varlık konumundadır.

Markanın başarılı bir şekilde yönetilmesi için birtakım uygulamaların mutlaka yerine getirilmesi gerekmektedir. Markalaşma süreci genel olarak araştırma, planlama, uygulama ve kontrole dayanan sürekli bir döngüdür. Arnold (1993) marka yönetimi sürecini beş basamakta ele almıştır (Aktuğlu, 2009:88). Modele göre marka yönetimi sürecinde; pazar analizi ve marka durum analizi yapılmakta, gelecekteki hedefler belirlenerek marka stratejileri geliştirilmekte, pazarlama karması ve pazar ortamı değerlendirilerek yeni sunumlar test edilmekte, son olarak markalaşma sürecinin etkinliğini ölçmek için kontrol ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Marka yönetimi süreci Şekil 1.7’de gösterilmektedir.



Şekil 1.7. Marka Yönetimi Süreci (Kaynak: Arnold, 1993).

1.4.1. Pazar Analizi

Etkin bir marka yönetimi için markanın bileşenlerinin analiz edilerek marka yapısının net bir şekilde ortaya konulması ve buna bağlı olarak, o markanın bağlı olduğu pazar koşullarının incelenmesi gerekmektedir. Başarılı bir marka yönetimi için pazarın gelişimine hangi güçlerin yön verdiği ve pazarda başarılı olmak için nelerin yapılması gerektiğine de karar verilmelidir (Tatlidil, 2010a). Pazar analizi, hem hedef pazar hem de rekabet değişkenlerinin tanımlanmasını kapsamaktadır.

Pazar analizinde ilk olarak, müşteriler değerlendirilmektedir. Bu kapsamda; tüketicilerin markayı nasıl kullandıkları, markanın hayatlarında nasıl bir yeri olduğu, marka yardımıyla hangi sorunları çözdükleri ve başka hangi ürün ya da hizmetlerin markayla ilişkili olduğu derinlemesine incelenmelidir (Tatlídil, 2010a). Müşteri analizi sürecinde, “Müşteri trendleri nelerdir?”, “Müşterilerin satın alma ve tüketim trendleri nelerdir?”, “Satış trendleri ve alt pazardaki karlılık ne durumdadır?”, “Hangi alt pazarlar büyümekte, hangi alt pazarlar küçülmektedir?”, “Neden?” Sorularına cevap aranmaktadır (Aaker, 2010:211).

Pazar analizi aşamasında, pazarın tanımlanmasından sonra hedef pazar seçilmektedir. Ürün ve hizmetlerin sunulacağı tüketiciler grubunu saptamak ve bu grubun sınırlarını çizmek önemlidir. Çünkü farklı tüketiciler farklı marka bilgisine ve dolayısı ile markayla ilgili farklı algılamalara ve tercihlere sahiptirler. Hangi grubun, markayı nasıl algıladığı bilinmez ise, hangi marka özelliklerinin tercih edildiği ya da beğenildiği de anlaşılammaktadır. Bunun için pazarlama yöneticisi ürün ya da hizmet sunacağı tüketici grubunu saptamalıdır (Ural, 2009:38). Doğru hedef kitle, işletme faaliyetlerine yön vermektedir. Marka kullanıcılarının profillerinin, tüm tüketicilerle ve o ürün kategorisinin kullanıcılarıyla karşılaştırılarak incelenmesi hedef kitle seçimi için iyi bir başlangıçtır. Bu sayede işletme, marka taraftarlarını görmüş olmaktadır. Daha sonra, eldeki hedef kitleyi tutmaya devam mı edileceği yoksa yeni kullanıcı grupları mı aranmaya başlanacağına karar verilmelidir. Doğru hedef kitlenin seçiminde, kontrol listesi kullanmak sürecin etkin bir şekilde işlemesine yardımcı olmaktadır. Kontrol listesinde hedef kitlenin büyüklüğü, mevcut ve gelecek satış potansiyelleri yer almalıdır. Amaç hangi bölümlerin marka için en ilgi çekici ve marka kimliği geliştirmeye en ilgili hedefler olduğunu bulmaktır. Hedef pazar seçimi sürecinde pazar bölümlendirmeden yararlanılmalıdır. Bu sayede seçilen hedef pazarda kaç kişinin olduğunun ve seçilen kişilerin özelliklerinin açıklaması kesin bir biçimde yapılabilmektedir (Taylor, 2006:47). Pazar bölümlendirme için sınırsız sayıda bölümlendirme planları bulunmaktadır. Fiyat duyarlılığı ve marka bağlılığı kriterlerine göre yapılan bölümlendirmelerin en faydalı bölümlendirme şekilleri olduğu söylenmektedir (Aaker, 2010:211-212). Pazarda var olan ya da yaratılabilecek olan bölümlere ilişkin keskin bir kavrayış geliştirilmelidir.

Süreçte, önemli olan bölümlendirmenin yıllar içinde nasıl gelişeceğini ve hangi yeni bölümlerin ortaya çıkabileceğini öngörmektir.

Marka yönetimi sürecinde faaliyet gösterilen pazarın rekabet durumu da dikkate alınmalıdır. Çünkü işletmenin seçeceği hedef pazarı başka rakipler de seçmiş olabilir. Yapılacak rekabet analizinde markanın rakiplerden farklı ve üstün noktaları ya da benzer noktalarının saptanması önemlidir. Bu doğrultuda pazardaki rakiplerin kaynakları, yetenekleri, kapasiteleri, pazar payları, marka farkındalığı gibi faktörler incelenmelidir (Ural, 2009:41-42). Rakiplerin tanınması, pazar liderinin uygulamalarından doğabilecek tehditlere karşı hazırlıklı olunmasını sağlamaktadır (Aktuğlu, 2009:87).

1.4.2. Marka Durum Analizi

Marka analizinde markanın mevcut durumu değerlendirilebilmekte, pazardaki gelişmeler dikkate alınarak gelecekteki konumuna ilişkin tahminlerde bulunulabilmektedir. Ayrıca markanın başarılı yönleri ve başarısız yönleri değerlendirilerek, elde edilen sonuçların nedenleri araştırılabilmektedir. Bunun için pazar araştırması ve işletme içi araştırmalar marka durum analizinde kullanılmaktadır (Tatlıdil, 2010a).

Pazar analizinden elde edilen “neredeyiz?” sorusundan hareket ederek marka algılamasına ait tüm detayların belirlendiği “niçin oradayız?” sorusuna rasyonel bir yanıt vermek gerekmektedir. Bunun için markanın sahip olduğu konumun güçlü ve zayıf yönleri açığa çıkarılmalıdır. Marka durum analizinde, marka yönetimi ile ilgili kararların ne gibi etkilerde bulunacağına ilişkin değerlendirmeler yapılmalıdır. İşletme içindeki diğer bölümlerden elde edilecek bilgiler aracılığıyla, işletmedeki uygulamaların markaya katkıları ve markanın pazardaki konumu arasında neden-sonuç ilişkisi kurmaya çalışmak temel amaçtır. Markanın durum analizini gerçekleştirirken moda, sosyal değerler, diğer ürünler gibi marka yöneticisinin tamamen kontrolü altında olmayan değişkenler ve bunların markaya olan etkileri dikkatle değerlendirilmektedir (Aktuğlu, 2009:89).

1.4.3. Gelecekteki Konumların Hedeflenmesi

Marka yönetiminin bu basamağında, pazar ve marka analizinden elde edilen bulgular ışığında markanın gelecekte yer alması istenilen konum açıklığa kavuşturulmaktadır. Elde edilen bulgu ışığında, markalaşma kararları, marka adını belirleme, konumlandırma ve tanıtım stratejilerine ilişkin uygun alternatifler belirlenmektedir.

Gelecekteki marka konumunun belirlenmesinde amaçlara ulaşmak için yön gösteren planlamanın önemi büyüktür. Planlamayla geleceğe yönelik gelişmeler tahmin edilmekte, marka amaçlarına ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağına karar verilmektedir. Bu süreçte ayrıca markalaşma kararları ve stratejileri geliştirilmektedir. Bunun için işletmeler; aile markası stratejileri, marka genişlemesi stratejileri ve çoklu marka stratejilerini değerlendirip uygun olanı seçmelidir (Ar, 2004: 41-49). Strateji seçiminde önemli olan doğru markalama stratejilerini bulmaktır. Markanın toplam değerini arttıran stratejiler en doğru marka stratejileridir (Ural, 2009:127).

Marka stratejisi oluşturulurken, işletme ve markanın ayrı avantaj ve fırsatlarının sinerji yaratacak biçimde entegre edilmesi gerekmektedir. Marka stratejisi, markanın sunduğu yararlar ve hedef tüketicilere bağlı olarak, işletme içindeki tüm markaların bütünleştirildiği kurum stratejileri doğrultusunda ele alınmalıdır. Diğer bir deyişle, işletmenin genel çıkarı ve hedefleriyle markanınkiler ortak bir zeminde buluşturmalıdır (Akgün, 2007:68). Kurum stratejisi kararları ile pazarlama karması elemanlarının en uygun şekilde bütünleştirilmesi sonucunda, hedef tüketicinin algılaması istenilen marka konumu oluşturulmaktadır. Ardından, marka stratejisine ait diğer detaylar gözden geçirilerek markayı en iyi anlatacak vaadin sunulması ve bunun tanıtım stratejileri ile desteklenmesi gerekmektedir (Aktuğlu, 2009:116).

Marka stratejilerinin geliştirilmesinde üzerinde durulması gereken diğer önemli bir konu konumlandırma kararlarıdır. Marka konumlandırma, marka farkındalığının sağlanması ile birlikte markanın tüketicilerce hangi kişilik ve kimlik öğeleri ile hatırlanacağını belirlemektedir (Uztuğ, 2008:71). Marka konumu rakiplere göre bir avantaj sunmalı, değer önermesinin bir parçası olan bir üstünlük, bir farklılaşma noktası

belirtmelidir (Aaker, 2010:202). Tüketiciler, her gün birçok markayla ilgili bilgi bombardımanına tutulmaktadır. Her satın alma kararında markaları yeniden değerlendirme imkanı olmayan tüketiciler de kararını basitleştirebilmek için, markaları gerek pazarlamacıların yardımıyla gerekse kendi deneyimleriyle belirli kategorilere yerleştirmektedir. Fakat pazarlamacılar bunu şansa bırakmak istemedikleri için konumlandırma çabalarıyla tüketicilerin zihinlerinde üstünlük sağlayacak bir konum kazanmaya çalışmaktadır. Marka konumlandırma, markayı hedeflenen kitlenin zihninde rekabetçi bir üstünlük taşıyan bir konuma yerleştirme amacındadır. Bu anlamda marka konumlandırma, markanın tüketicilere sunduğu vaatlerin ve özelliklerin toplamını ifade etmektedir. Konumlandırma; malın spesifik özellikleri veya faydalarına, kökenine, kullanım durumuna, kullanıcılara, kişiliklere göre yapılacağı gibi; doğrudan doğruya büyük bir rakibe karşı da yapılabilmektedir. Bu noktada markanın rakip markalardan farklı özellikler taşıdığı vurgulanmalıdır.

Marka planlaması ve stratejilerinin geliştirilmesi sürecinde işletmeler marka ismi, marka logosu ve sembolü, marka sloganı, ambalaj, marka vaadi gibi marka unsurlarına yönelik kararlar da almaktadır. Marka unsurları seçilip bir araya getirilirken hepsinin uyum içinde olmasına özen gösterilmelidir. Markayı meydana getiren unsurların sayısının fazla olması, markalaşma ve marka yönetimi sürecini zorlaştırmaktadır. Genel olarak marka unsurlarının seçiminde aşağıdaki kriterler göz önünde bulundurulmaktadır (Somaklar, 2006:83):

- Akılda Kalıcılığı: Markayı meydana getiren unsurlar, tüketicinin markayı tanıma ve hatırlama yeteneğini etkileyerek satın alma davranışı oluşturabilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2005:88). Markanın tüketici zihninde olumlu bir şekilde hatırlanması, satın alma kararını hızlandırmaya neden olmaktadır. Bu doğrultuda, marka unsurları dikkat çekici, hatırlaması kolay hale getirilmelidir.
- Anlamlı Olması: Marka unsurları seçilirken sadece farkındalık değil aynı zamanda bu unsurların marka çağrışımlarına katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

- Sevilebilirliği: Marka unsuru tarafından yaratılan çağrışımlar, her zaman ürünün kendisi ile ilgili olmayabilmektedir. Bu nedenle, marka unsurları görsel ve sözlü betimleme anlamında zengin, eğlenceli ve ilginç olmalıdır.
- Aktarılabilirliği: Marka unsurları başka kategorilere aktarılırken kolaylık sağlamalıdır. Örneğin; marka ismi başka dillere çevrilirken zorluklar yaşanmamalıdır.
- Uyum Sağlayabilirliği: Marka unsurlarının zamana uyum sağlayabilme yeteneğidir. Tüketicinin değer yargıları ve fikirleri değişkenlik gösterdiğinden marka unsurları sıklıkla güncellenmelidir. Marka unsuru ne denli esnek ve uyum sağlayabilir bir nitelikteyse, söz konusu unsurun güncellenmesi de o kadar kolay olmaktadır.
- Korunabilirliği: Marka unsurlarının yasal ve rekabetçi anlamda korunabilirliği.

1.4.4. Yeni Sunumların Test Edilmesi

Stratejilerin belirlenmesinin ardından alınan kararların pazar ortamında test edilmesi ve stratejilerin hayata geçirilmesi gerekmektedir. Süreçte ürün karmaşı, fiyatlandırma, tutundurma ve dağıtım stratejilerine karar verilmekte; hangi rekabetçi eylem ve tepkilerin beklemekte olduğu ve şirketin bu konuda neler yapacağı belirlenmektedir.

1.4.5. Planlama ve Performans Değerlendirme

Marka yönetiminin başarılı olması için gerekli unsurlardan biri de sürecin değerlendirilmesidir. Amaçların tespit edilmesi ve marka yönetim sürecinin işletilmesi, sürecin önemli bir bölümünü oluşturmakla birlikte, işletmenin bu süreçten yarar sağlayabilmesi için değerlendirme mekanizmalarının oluşturulmasına da gereksinim duyulmaktadır. İşletmelerin ya da rakiplerinin pazarlama faaliyetlerinin etkilerinin değerlendirilmesi sonucunda elde edilecek bilgi daha sonraki uygulamaların etkinliği açısından büyük önem taşımaktadır (Aktuğlu, 2009:197). Performans değerlendirme sürecinde hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı, ulaşılmadıysa meydana gelen sapmalar

belirlenmektedir. Daha sonra bu sapmaların düzeltilmesi için gereken önlemler alınmaktadır.

Marka yönetimini etkinliği açısından önemli olan ve işletmelerin en sık başvurdukları araştırma yöntemleri arasında imaj araştırmaları, fiyat araştırmaları, pazar takip araştırmaları, isim ve ambalaj testleri, tutum ve alışkanlık araştırmaları, reklam araştırmaları, izleyici profili araştırmaları, müşteri memnuniyeti araştırmaları, işletme araştırmaları, müşteri profili araştırması, veritabanı araştırmaları, kamuoyu yoklamaları yer almaktadır (Aktuğlu, 2009:200). Bunlara ek olarak işletmeler marka değeri (değer yaratan kaynakların hangisi olduğu) ve marka performansını (marka değerinin yarattığı marka satışları, markanın fiyat elastikiyeti, pazardaki hisse senedi fiyatları gibi ölçütler) ölçerek, yaptıklarının ya da izledikleri stratejilerin başarılı olup olmadığını ölçmektedirler (Ural, 2009:107).

1.5. BAŞARILI BİR MARKA YARATMAK İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

Markalaşma çabaları işletmenlerin başarıları için önem arz etmektedir. Güçlü bir markanın yaratılmasıyla müşterinin ürün ve hizmetlerden istenilen deneyimleri kazanması sağlanmaktadır. Davis (2000) ve Keller (2003) başarılı bir markanın; yüksek marka sadakati, daha yüksek kar marjı, başarılı yeni ürün tanıtımları, daha fazla hissedar ve paydaş geri dönüşü, değerli ve sürdürülebilir farklılaşma, tüketici kararının kolaylaştırılması, tüketici riskinin düşürülmesi ve beklentilerin saptanması gibi birçok pazarlama amacına ulaşmak için bir araç niteliğinde olduğunu vurgulamaktadır (Aurand vd., 2005:164). Görüldüğü gibi rakiplerin arasından sıyrılıp tüketicilerin zihninden yer kapmak için başarılı markaların yaratılması önemlidir. Güçlü bir marka yaratmak, planlanan markalaşma çabalarını başarılı bir şekilde uygulamaya geçirmek için birtakım unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Tüketicinin aklından hiç çıkmamak, onun için vazgeçilmez olmak, onu heyecanlandırmak, gizemli, özel ve yakın bir ilişki içinde olmak, bir markanın başarısı altında yatan sırlardır (Kaya, 2010:60).

- Markalaşma, pazarlamacılar için çok zor olan stratejik kararların alınmasını gerektiren bir olgudur. Güçlü markaların yaratılması için markalaşma çabalarının sürekli ve sistemli bir şekilde yürütülmesi önemlidir. Bu nedenle, markalaşma işi uzmanlara teslim edilmelidir. Mümkünse işletme bünyesinde markadan sorumlu ekipler oluşturulmalıdır. Mümkün değilse dışarıdan hizmet alınmalıdır (Borça, 2008:66).
- Markalaşma sürecinde işletmenin müşterilerine ilettiği vaadi yerine getirmesi son derece önemlidir. Bir işletme, söz verdiği değeri sunmazsa markası acı çekmekte ve marka yaratım süreci tersine işlemektedir (Neumeier, 2007:19).
- Marka yönetiminin temel amacı; tutarlı ve farklı bir müşteri deneyimi yaşatmaktır (Mosley, 2007:123). Bunun için, markalaşma sürecinde farklılaştırma faaliyetlerine yer verilmelidir. Farklılaştırma; “ürün farklılaştırması”, “hizmet farklılaştırması”, “personel farklılaştırması”, “imaj farklılaştırması” olmak üzere dört yoldan yapılabilmektedir. Ürün farklılaştırması, işletmenin fiziksel ürününü farklılaştırması ile ilgilidir. Ürünler, özellikleri, performansları, stil ve tasarımları ile farklılaştırılmaktadır. Volvo’nun daha iyi güvenlik özellikleri sağlaması, Lufthansa Business-Class’ın yolcularına daha geniş kotluklar sunması buna örnek verilebilir. Hizmet farklılaştırması sunulan hizmetin özellikleriyle, sunulan hizmetin kalitesiyle de ilgilidir. Hızlı, güvenilir ve dikkatli hizmet sunumu süreçte önem arz etmektedir. Hizmetin farklılaşması, işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. Çünkü ürünler rakipler tarafından kolayca taklit edilebilirken hizmetler için durum böyle değildir. Domino’s Pizza’nın 30 dakikayı aşan teslimatlarda düşük fiyat uygulayacağını vaat etmesi buna örnek verilebilir. Personel farklılaşması işletme çalışanlarının yetenekleri ve özellikleriyle farklılaşmasıdır. Örneğin, Singapur Havayolları, kabin görevlilerinin nezaketi sayesinde büyük bir üne sahiptir. Personel farklılaştırması işletmenin, müşteri ile temas edecek çalışanları titizlikle seçmesini ve onları iyi bir şekilde eğitmesini gerektirmektedir. İmaj farklılaşması, işletme veya marka imajıyla, ürünün temel faydalarını ve konumlandırmasını ifade edecek tek ve ayırt edici bir mesaj iletilmesiyle ilgilidir. Bunun için sembollerden yararlanılmakta, anında fark etmeyi sağlayacak

işaretler ve logolar tasarlanmakta, işletmeler kalite gibi özellikleri sembolize eden karakterlerle veya objelerle ilişkilendirmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006:218-219; Tek ve Özgül, 2008:271-273).

- Marka tüketicinin mutlaka bir sorununu çözmelidir. Ürün/hizmet özellikleri, tüketicinin gereksinimlerine odaklanmış bir şekilde sunulursa; o zaman güçlü marka yaratma yolunda ilerleme kaydedilmiş olunmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009:19).
- Marka oluşturmanın temel yapı taşlarından birisi hiç şüphesiz kalitedir. Bu nedenle başarılı bir markanın yaratılması için üretilen ürünün ve sunulan hizmetin kalite seviyesi yüksek olmalıdır (Erdil ve Uzun, 2009:19).
- Her marka bir topluluk tarafından geliştirilmektedir. Sadece işletme çalışanları değil; iş ortakları, yatırımcılar, markayı satın alanlar ve almayanlar, hatta rakipler. Herkesin oynayacak bir rolü vardır ve herkes gösterdiği çaba karşılığında ödüllendirilmelidir (Neumeier, 2007:76). Bu yüzden, işletme bünyesindeki her birimin markaya katkısı göz ardı edilmemelidir. Ayrıca, müşterilerin, işletme yöneticilerinin, çalışanlarının ve diğer tüm paydaşların markaya karşı tutumunun ne yönde olduğu araştırılmalıdır (Erdil ve Uzun, 2009:19).
- Markanın hedef kitlesinin kimlerden oluştuğu belirlenmeli, hedef kitlenin ilgi ve ihtiyaçları analiz edilmeli ve beklentilerin ne şekilde karşılanabileceğine karar verilmelidir. Markalaşma sürecinde farklı paydaş gruplarının tanınması gerekmektedir. Örneğin Coca-Cola bir grup için yaşam tarzı ve eğlenceyen, diğer grup için güzel tasarımlı bir şişede sunulan ve huzur veren bir içecektir (Gapp ve Merrilees, 2006: 173). Bazıları için fiyat belirleyici unsurken, diğer bir grup için zaman veya kalite daha önemli olabilmektedir.
- Pazarda yeni yönelimlerin neler olduğu takip edilmeli ve gelecekte markanın vizyonunun nasıl olacağına karar verilmelidir (Demir, 2006:10-11).

- Marka otomatik olarak tüm paydaşlara iletilememektedir. İşletmeler, markanın iletilmesi için birtakım kaynaklara yatırım yapmak zorundadır (Gapp ve Merrilees, 2006: 173). Markanın iletimi için uygulanacak iletişim modeline ve nasıl olması gerektiğine, süreçte hangi araçların kullanılacağına karar verilmelidir.
- Markalaşma sadece bir isim ve bir sloganla ilgili değildir, markanın sahip olduğu tüm faydaların toplamıdır (Gapp ve Merrilees, 2006: 173). Bu yüzden her bir marka unsuru özenle seçilmeli ve unsurların birbirleriyle tutarlı olmalarına dikkat edilmelidir.
- Markaların karşılaştıkları temel sorun, zayıf bir strateji geliştirmekten çok, stratejilerin zayıf uygulanmasıdır. İyi bir uygulama olmadığında strateji sadece bir plandır, bir niyettir (Neumeier, 2007:96). Zayıf uygulamaya yol açan unsurlardan biri şirket içi iletişimin yetersizliğidir. Markanın pazara sunulmasında çok çeşitli ekipler rol almaktadır. Bu ekiplerin markanın ne olduğunu tüm ayrıntılarıyla bilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, personele yönelik işletme içi pazarlama çabaları markalaşma sürecinin bir parçasıdır (Tatlidil, 2010a).

1.6. HİZMET İŞLETMELERİNDE MARKALAŞMA

Hizmet işletmelerinde pazarlama ve markalaşma çabaları üretim işletmelerine göre farklılık arz etmekte ve süreçte birtakım ek unsurlara gereksinim duyulmaktadır. Dolayısıyla, hizmet işletmelerinde pazarlama ve markalaşma çabalarının da çalışma kapsamında ele alınması gerekmektedir.

1.6.1. Hizmetin Tanımı ve Özellikleri

Fiziksel mallardan hayli farklı olmaları nedeniyle hizmetlerin tanımlanması daha zordur. Hizmeti, kısaca müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla üretilen soyut ürünler olarak tanımlamak mümkündür. Daha detaylı bir tanıma göre hizmet; “bir tarafın diğer tarafa sunduğu ve temel olarak soyut, herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan eylemlerdir” (Kotler, 2003: 444).

Hizmet sektörü bir ekonominin adeta olmazsa olmazıdır. Hizmetler, diğer sektörlerin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Örneğin, iletişim ve taşımacılık gibi altyapı hizmetleri ile finans ve üretilen ürünlerin nihai tüketicilere sunulmasında aracılık eden hizmet firmaları olmaksızın ekonominin sağlıklı bir yapıya kavuşması olanaksızdır (Aydın, 2005: 1102). Hizmetin işletmeler açısından önemi, farklılaşmaya sağladığı katkıdır. Hizmet, başarılı markalar yaratılmasında sürdürülebilir farklılık avantajı yaratmaktadır.

Hizmetlerin esas amacı; mallarda olduğu gibi müşteri isteklerini tatmin etmektir. Ancak bazı yönleri ile mallardan ayrılmaktadır. Bunlar; soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik, bozulurluk, sahiplik olarak tanımlanabilmektedir.

- **Soyutluk:** Hizmetler fiziksel ürünlerin aksine duyu organları yoluyla hissedilememesi nedeniyle soyuttur (Aksoy, 2005:92). Saf bir hizmet duyu organlarından herhangi biri kullanılarak değerlendirilememektedir. Hizmet satın alacak olanlar, bu belirsizliği en aza indirmek için, hizmet kalitesi ile ilgili bazı işaretleri aramaktadır. Bunun için hizmet verilen yeri, hizmeti veren insanı, hizmet sunumunda kullanılan ekipmanı, haberleşme aracını görerek, hizmetin kalitesiyle ilgili sonuçlar çıkarmaya çalışmaktadır. Örneğin; müşteri bankada gördüğü her malzemenin ve hizmet veren her personelin, düzgün, hızlı, çabuk, sade, basit, güzel bir görüntü sergilemesi karşısında etkilenmektedir (Karahana,2006:51).
- **Ayrılmazlık (Bölünmezlik):** Hizmetin üretildiği anda tüketilmesi nedeniyle hizmetlerin üretimi ve tüketimi birbirinden ayrılamaz niteliktedir. Hizmetin ayrılmazlık ilkesi hizmet üreten ve pazarlayıcı, hizmeti ve hizmet alanı bir arada tutmaktadır. Çoğu kez hizmeti üreten ile pazarlayan aynı kişidir (Karahana,2006:16).
- **Değişkenlik (Heterojenlik):** Hizmetler, hizmeti kimin verdiği, nerede ve ne zaman verildiğine göre farklılık arz etmektedir. Ayrıca hizmetler insana bağlı ve teknolojiye çok az bağlı olduklarından onları mallarda olduğu gibi standart hale

getirmek ve standart bir biçimde sunmak mümkün değildir. Hatta aynı hizmeti aynı kişiler farklı zaman ve mekanlarda aynı düzeyde sunamazlar (İslamoğlu vd., 2006:20). İşletmeler bu olumsuz durumun üstesinden gelebilmek için hizmet sunumu standartları geliştirmekte ve çeşitli eğitim programlarıyla çalışan davranışlarını standartlaştırmaya çalışmaktadır.

- **Bozulurluk (Depolanamazlık):** Bozulurluk, hizmetlerin depolanamayacağını ifade etmektedir. Mallar, önce depolanıp daha sonra satılabilmektedir. Hizmetler ise mallardan farklı olarak gelecekteki kullanımlar için üretilip depolandıktan sonra satılamamaktadır. Örneğin; akşam için hazır olan otel odaları kullanılmadan bekletilerek daha sonraki bir tarihte; bir uçağın koltukları depolanarak daha sonra; diş hekimi, hukukçu ve kuaför gibi hizmet sağlayıcıların randevu defterindeki boş zamanlar yeniden kazanılarak kullanılamamaktadır (Aydın, 2005: 1108).
- **Sahiplik (Mülkiyet):** Mallarla hizmetler arasındaki temel farklılıklardan biri de hizmetler için mülkiyetin olmamasıdır. Malların satın alınmasında malın mülkiyeti satıcıdan alıcıya geçmektedir. Buna karşın hizmetler yerine getirildiğinde alıcıya mülkiyet transferi gerçekleşmemekte, hizmeti satın alanlar sadece onun kullanım ya da ondan yararlanma hakkını satın almaktadır. Örneğin, avukatlık hizmeti alan bir alıcı, sadece bir avukatın zamanı gibi hizmet işleminin hakkını satın almaktadır (Aydın, 2005: 1108).

1.6.2. Hizmet İşletmelerinde Markalaşma ve Pazarlama

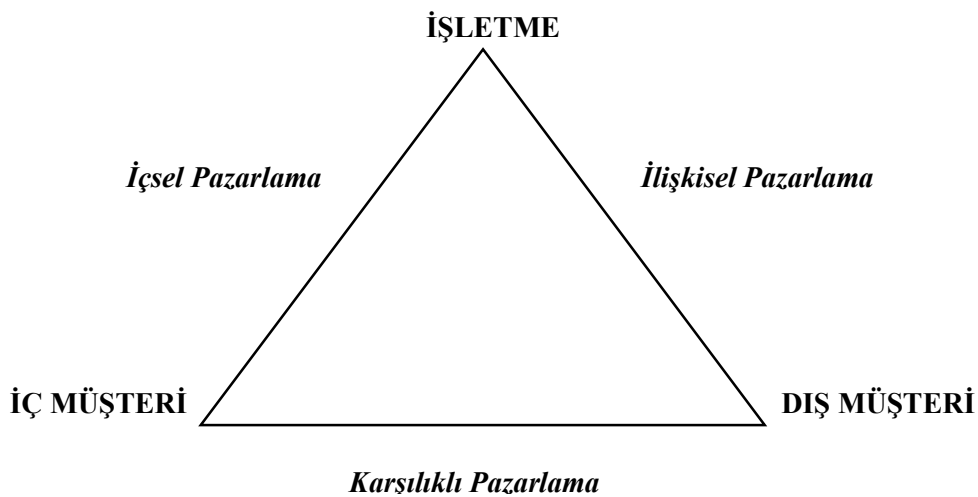
Hizmetlerin ürünlerden farklılaşan özellikleri, hizmet endüstrilerinde farklılaşma yaratmak ve rekabetçi üstünlük kazanmak için markalaşmayı giderek önemli hale getirmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006:180). Ayrıca, hizmet işletmelerinde markalaşma çalışmaları, üretim işletmelerine göre daha karmaşıktır. Hizmet markasının karmaşıklığı, işlevsel karmaşıklık ve kişiler arası karmaşıklık olmak üzere iki farklı unsurdan kaynaklanmaktadır. İşlevsel karmaşıklık; sunulan farklı hizmetlerin sayısı, tipik bir hizmet işlemindeki basamakların, hizmetle ilgili olarak sunulan ürünlerin, aynı marka adı altında bir araya gelen unsurların sayılarıyla ilişkilidir. Kişiler arası

karmaşıklık ise müşteriler ve hizmet sağlayıcısı arasındaki kişisel etkileşimden doğan karmaşıklıktır. Kişisel etkileşim sürecinde meydana gelen toplam hizmet tecrübesi birçok unsuru içermektedir. Örneğin; hizmet iletimi sürecine farklı sayıda kişi dahil olmakta ve bu sebeple sunulan bilginin derinliği değişmektedir. Bu durum, tutarlı bir marka tecrübesinin iletilmesi için önemli birtakım zorlukları meydana getirmektedir (Mosley, 2007:124). Kişilerarası karmaşıklık, hizmetlerin heterojenlik özelliğiyle de bağdaştırılabilmektedir. Hizmet iletimi sürecinde müşteriler farklı hizmet sağlayıcılarla karşı karşıya kalmaktadır ve bu bir risk oluşturmaktadır (Kapferer, 2008:105). Eğer her bir hizmet sunumunda tutarlılık sağlanmazsa, hizmet kalitesiz olarak algılanmakta, tüketici memnuniyetsiz olmaktadır.

Hizmet sunumu sırasında tutarlılığın sağlanması için üzerinde durulması gereken unsurlardan biri çalışanlardır. Ürün temelli markalaşmanın aksine pazarlama departmanı hizmet markasının kişiliğinde ve konumlandırmasında tek ve kritik belirleyici faktör değildir. Aslında, müşterilerle bire bir iletişim halinde olan çalışanlar ve onları destekleyen çalışma arkadaşları marka algılarında daha fazla etkiye sahiptir (Bitner vd. 1994). Hizmet kalitesinin, örgüt kültürüne, çalışanların eğitim ve tutumlarına bağlı olması nedeniyle hizmet markası oluşturulması ve başarılı bir şekilde sürdürülmesi üretim işletmelerine göre daha zor olmaktadır (Jacobs, 2003:23). Ayrıca, ortada somut bir ürünün olmaması nedeniyle açıkça algılanacak ve değer biçilecek bir şey olmaması hizmetleri daha karmaşık hale getirmektedir. Hizmetlerin soyutluk özelliği nedeniyle de duygusal bağlantıların kurulması hizmet markaları için zor olabilmektedir (Punjaisri vd., 2008:409).

Hizmet işletmelerinde markalaşma faaliyetleri ayrıca geleneksel dışsal pazarlama yöntemlerinden daha fazlasının kullanılmasını gerektirmektedir. Çünkü hizmet pazarlaması müşteri beklentilerinin ve isteklerinin yaratıcı iletişim stratejileri aracılığıyla yönetilmesi sanatıdır ve vaatlerin yönetilmesiyle ilgilidir (Joshi, 2007:28). Ürün temelli markalaşmada değerler kümesi üretim, iletişim ve dağıtım sistemleriyle kontrol edilebilmektedir. Hizmet temelli markalaşmada ise bu unsurların önemli olmasının yanı sıra kontrol etmesi daha zor olan çalışan davranışlarının yönetimi kritik bir rol oynamaktadır (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003:1100). Hizmet işletmelerinde

hizmet kalitesinin yaratılması sürecine çalışanların büyük ölçüde katılması nedeniyle, hizmet pazarlamasında “işletme”, “iç müşteriler (çalışanlar)” ve “dış müşteriler (işletmenin hizmetini satın alanlar)” olmak üzere üç tarafı da kapsayan bir döngü oluşmuştur. Bu taraflar ve aralarındaki ilişkiler hizmet pazarlaması üçgenini oluşturmaktadır. Hizmet pazarlaması sürecinde her bir taraf birbirleriyle sürekli iletişim halinde olmakta ve aralarında karşılıklı etkileşimler meydana gelmektedir. Hizmet pazarlaması bu açıdan; “İlişkisel (Dışsal) Pazarlama”, “İçsel Pazarlama” ve “Karşılıklı (İnteraktif-Etkileşimli) Pazarlama”, olmak üzere üç unsuru içermektedir. Bu unsurlar sözlerin verilmesi, tutulması ve mümkün kılınması ile ilişkilidir. Hizmet pazarlamasının bu üç alt unsurunun, müşteriye sunulan hizmetin ve müşteri ile oluşturulacak olan ilişkinin geliştirilmesinde büyük bir önemi vardır. Hizmet endüstrilerinde görülen pazarlama türleri Şekil 1.8’de belirtilmiştir.



Şekil 1.8. Hizmet Endüstrilerinde Pazarlama Türleri (Kaynak: Kotler, 2006:260)

- **İlişkisel (Dışsal) Pazarlama:** İlişkisel pazarlama süreci geleneksel pazarlama yaklaşımını ifade etmektedir. İlişkisel pazarlama sürecinde müşterilere geleneksel pazarlama araçlarından yararlanılarak birtakım sözler verilmektedir (Bayuk, 2006:8). Günümüzde uzun dönemli firma-müşteri ilişkilerinin getirdiği avantajların ispatlanması, ilişkisel pazarlama yaklaşımının uygulanmasını gerekli kılmaktadır. İlişkisel pazarlamada yeni müşteriler bulmaktan çok mevcut müşterileri elde tutma ve onlarla ilişkileri geliştirme üzerine yoğunlaşmıştır. İlişkisel pazarlama sayesinde müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurulmakta,

müşteri sadakati sağlanmaktadır (Yurdakul, 2007:271-272). İlişkisel pazarlamayla müşteriye elde tutma ve sadakat yaratmanın ötesinde müşteri elde tutma oranında ve müşteri sadakatinde artış da sağlanmaktadır. Bu sayede müşteriler daha fazla ve daha sık satın almakta, işletmeler için daha fazla değer yaratmakta ve karlılıkları artmaktadır. İlişkisel pazarlamayla müşteri tatmininin, müşteri bağlılığının ve sürekliliğinin; güven, bağlılık, işbirliği, iletişim, paylaşılan değerler, empati, rekabet, güç, karşılıklı bağımlılık ve fırsatçı olmayan öğelerle sağlanacağı öngörülmektedir (İslamoğlu vd., 2006:12).

- **Karşılıklı (İnteraktif – Etkileşimli) Pazarlama:** Karşılıklı pazarlama gerçek zamanlı pazarlama olarak da bilinmektedir. İşletme çalışanlarının ve müşterilerinin doğrudan temasa geçtiği, beklentilerin karşılandığı ve sözlerin tutulduğu veya tutulmadığı süreçtir (Joshi, 2007:31). Hizmet sunumu esnasında, alıcı-satıcı etkileşimini kapsayan karşılıklı pazarlama hizmet kalitesinin algılanmasına büyük ölçüde etki etmektedir. Bu nedenle, hizmeti sunan personelin marka vaadini iletmeye yetkin olmaları, müşterilerle iyi iletişim kurmaları, onlara güler yüzlü ve nazik olmaları gerekmektedir.
- **İçsel Pazarlama:** İçsel pazarlamanın temelini çalışanlar oluşturmaktadır. Hizmet işletmeleri için çalışanlar işletme ve müşteriler arasındaki tüm ilişki zincirine katkıda bulunmakta, dış müşterilere verilen vaatlerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır (Joshi, 2007:28). İçsel pazarlama müşteriye tatmin etmek amacıyla hizmet işletmesinin etkin bir biçimde, müşteriyle iletişim halindeki çalışanların motive edilmelerini ve takım olarak çalışmalarını için desteklenmelerini ifade etmektedir. Dışsal pazarlama sürecinde verilen sözlerin tutulması, çalışanların iç müşteriler olarak görüldüğü içsel pazarlama çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. İçsel pazarlamada amaç müşteri memnuniyetinin sağlanması için örgüt içindeki herkesin müşteri yönlü olmasını sağlamaktır. Aslında içsel pazarlama dışsal pazarlamadan önce gelmektedir (Kotler ve Armstrong, 2006:206). İçsel pazarlama, çalışanların etkin bir şekilde eğitilmesi, çalışanların motive edilmesi, içsel iletişim ile çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanın güçlendirilmesi, çalışanlara kaynak sağlanması gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

1.7. KURUMSAL MARKA KAVRAMI

Kurumsal markalaşma, markaların örgütsel düzeyde geliştirilip yönetilmesi ihtiyacının ortaya çıkması nedeniyle yakın geçmişte gerek akademik gerekse uygulama alanlarında göze çarpan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Knox ve Bickerton, 2003:998). İnsan kaynakları, kurum kültürü gibi soyut varlıkların önemiyle ortaya çıkan kurumsal marka, “tüm paydaşların kurum hakkında edindiği tüm deneyimler, algılamalar ve izlenimlerin toplamı”dır (Davis, 2002:3). Diğer bir deyişle geçmişteki eylemlerinden yola çıkarak bir kuruluşa atfedilen tüm niteliklerin toplamıdır. Kurumsal marka, sosyal paydaşların ne olduğu ve nasıl davrandığına odaklanarak zaman içinde oluşturduğu iyi, kötü, dürüst, güvenilir, inanılır vb. algılamalarına karşılık gelmektedir. Artık sadece karlılıklarıyla değil, yarattıkları değerle farklılık yaratmak isteyen işletmeler kurum kültürü olarak anılan felsefenin, değer ve inanç sisteminin tüm paydaşlarınca doğru ve yaygın olarak algılanmasını sağlamaya çalışmaktadır. Bu algılamaların doğru yönetilmesiyle elde edilen değere de kurumsal marka değeri denilmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:114).

Kurumsal markalaşma bireysel ürün olarak marka yönetiminden farklılaşan yeni bir marka yönetim anlayışını gerektirmektedir. Ürün olarak markada temel düşünce, ürünle sunulmakta ve bir ürüne kimlik kazandırılarak marka oluşturulmaktadır. Bu süreçte; ürün, markanın temelinde var olan objedir. Bunun için ürün alanı veya alanları belirlenmekte, ürünlerin özellikleri tanımlanmaktadır. Kalite ve değer ilişkisi, ürünün hangi kalitede ve değerinde olması gerektiğini tanımlamaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2009: 31). Kurumsal markalar da ürün markaları gibi rakiplerden farklılaşmayı ve tercih edilebilirlik yaratmayı amaçlamaktadır. Ancak, kurumsal marka yaratmak daha kapsamlıdır ve karmaşıktır. Çünkü birbirinden ayrı ürün ve hizmetler yerine birçok unsurun yönetilmesini ve kurumsal seviyede bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. İşletme, kurumsal markalaşma sürecinde müşterileri ilişkileri yönetiminin yanı sıra yatırımcılar, medya, hükümet, tedarikçiler, alıcılar ve çalışanlar gibi diğer paydaşlarıyla olan ilişkilerini de göz önünde bulundurmak zorunda kalmaktadır (Ind, 2007:20). Başta müşteriler olmak üzere kurum ve tüm sosyal paydaşlar arasında güven köprüsü oluşturmaya yönelik olan kurumsal marka stratejisi güçlü bir isimden, markalaşmış ürün yelpazesinden fazlasını gerektirmektedir. Çünkü hedef kitleler artık sadece ürün, mağaza, kuruluşun iletişim çabaları, sahip olduğu insan kaynağı gibi somut özellikleri

değerlendirmemektedir. Tüm bu unsurlara ek olarak kuruluşun sahip olduğu temel değer sistemi olan kültürü, felsefesi, içinde bulunduğu toplum ve başta insan kaynağı politikası olmak üzere yakın çevresine olan yaklaşımları da müşteriler tarafından değerlendirilmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:114-115). Bu sebeple, kurumsal markalar, aynı zamanda çoklu paydaş yönelim anlayışının benimsenmesini gerektirmektedir (Wallström vd., 2008:48). Kurumsal markanın, işletme süreçlerine etki eden tüm paydaşların faaliyetlerinden etkilenmesi nedeniyle, işletmenin her bir paydaşla iletişim halinde olmasını gerektirmektedir (Balmer ve Gray, 2003:976). Ürün markası ve kurumsal marka arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilmektedir:

Tablo 1.4. Ürün Markalarının ve Kurumsal Markaların Karşılaştırılması

	Ürün Markaları	Kurumsal Markalar
Yönetim sorumluluğu	Marka yöneticisi	Tepe yönetici
Fonksiyonel sorumluluk	Pazarlama	Birçok/tüm bölümler
Genel sorumluluk	Pazarlama personeli	Tüm çalışanlar
Disiplinsel kaynak	Pazarlama	Çok disiplinli
Marka oluşturma dönemi	Kısa	Orta/uzun
Paydaş odağı	Tüketiciler	Çoklu paydaşlar
Değerler	Suni	Gerçek
İletişim kanalları	Pazarlama iletişimi kanalları	Toplam kurumsal iletişim - Birincil: ürün ve hizmetlerin performansı; örgütsel politikalar; CEO'nun ve üst yönetimin davranışları; çalışan tecrübesi - İkincil: Pazarlama ve diğer iletişim şekilleri - Üçüncül: Ağızdan ağıza iletişim
Gerekli uyumlaştırma boyutları	Marka değerleri (vaat) Ürün performansı	Marka değerleri (vaat) Kimlik (kurumsal davranışlar/alt kültürler) Kurumsal strateji Vizyon (CEO ve üst yönetim tarafından desteklenen)
	İletişim Deneyim/imaaj ve itibar Tüketici bağlılığı	İletişim Deneyim/imaaj ve itibar Paydaş bağlılığı (içsel ve dışsal paydaşlar)
	Çevresel (politik, ekonomik, etik, sosyal, teknolojik)	Çevresel (politik, ekonomik, etik, sosyal, teknolojik)

(Kaynak: Balmer ve Gray, 2003:978)

Kurumsal marka olma yolunda en önemli gereklilik tüm marka unsurları arasında tutarlılığın sağlanması ve kurumsal bir marka kimliğinin yaratılmasıdır. Reklam, logo, slogan ve ürün gibi unsurlar kurumsal bir marka yaratmak için yeterli olmamaktadır. Kurumsal bir markanın iyi bir pazarlama anlayışına, iyi bir satış yönetimi sistemine, kaliteli bir ürüne, bir görsel kimliğe, etkili ve doğru yapılan reklam çalışmalarına, yapıcı bir halkla ilişkiler anlayışına, etkili bir müşteri ilişkileri ve insan kaynakları yönetimine, iyi yönetilen bir finans ve toplam kalite yönetimi anlayışına ihtiyacı vardır (<http://blog.reklam.com.tr>). Kurumsal markalar ancak bütün bir imaj çalışmasının eseri olarak ortaya konulabilmektedir. Bu nedenle, malzeme tedariki, tasarım, üretim, satış ve satış sonrası hizmete kadar bütün süreçler bütünlük arz etmelidir. Tüketici markayı gördüğü anda kafasında oluşan imge, marka adını taşıyan bütün ürünlerde benzer şekilde temsil ediliyorsa ve marka unsurları aynı çağrışımları yapıyorsa, bütünlük sağlanmış demektir. Bu durum, o markanın kurumsal bir marka olmayı başardığının bir göstergesi olabilmektedir. Kurumsal markalaşma olgusunda üzerinde önemle durulması gereken diğer bir husus işletme çapında bir yaklaşımın benimsenmesinin gerekliliğidir. Kurumsal markanın yaratılması ve yönetimi ancak planlı ve disiplinli bir yaklaşımla başarıya ulaşabilmektedir. Kurumsal bir markanın başarılı olabilmesi için pazarlama, iletişim, mali işler, insan kaynakları ve diğer iş birimlerinin eşgüdümlü bir şekilde çalışması gerekmektedir.

Kurumsal marka olabilmek ve kurumsal bir marka değeri yaratabilmek işletmeler için önemlidir. Kurumsal bir markanın en önemli avantajları; farkındalık, tutarlı bir imaj, güven ve bağlılık sağlamasıdır. Aynı marka adını, logosunu vb. unsurları taşıyan farklı ürünleri gördüğünde tüketicinin zihninde benzer çağrışımlar meydana gelecektir. Tüketici, bu sayede ürüne yabancılaşmıyacaktır. Özellikle marka, tüketici zihninde olumlu bir konuma sahipse bu durum işletmeye olumlu katkılar sağlayacaktır. Çünkü zaten tüketici bir markaya güveniyorsa, o markanın başka ürünlerini de satın almaya sıcak bakacaktır. Kurumsal markalar bu avantajlar sayesinde pazarlama faaliyetlerini de rakiplerine göre daha düşük maliyetlerle sürdürebilmekte, dağıtım kanalları ile pazarlıklarında daha iyi sonuçlar alabilmekte, yeni müşteri edinme veya eski müşterilere yeni ürünler sunmada daha başarılı olabilmekte, rakiplerinden gelecek tehditlere karşı koyabilmek için zaman kazanmaktadır (www.arge.com,

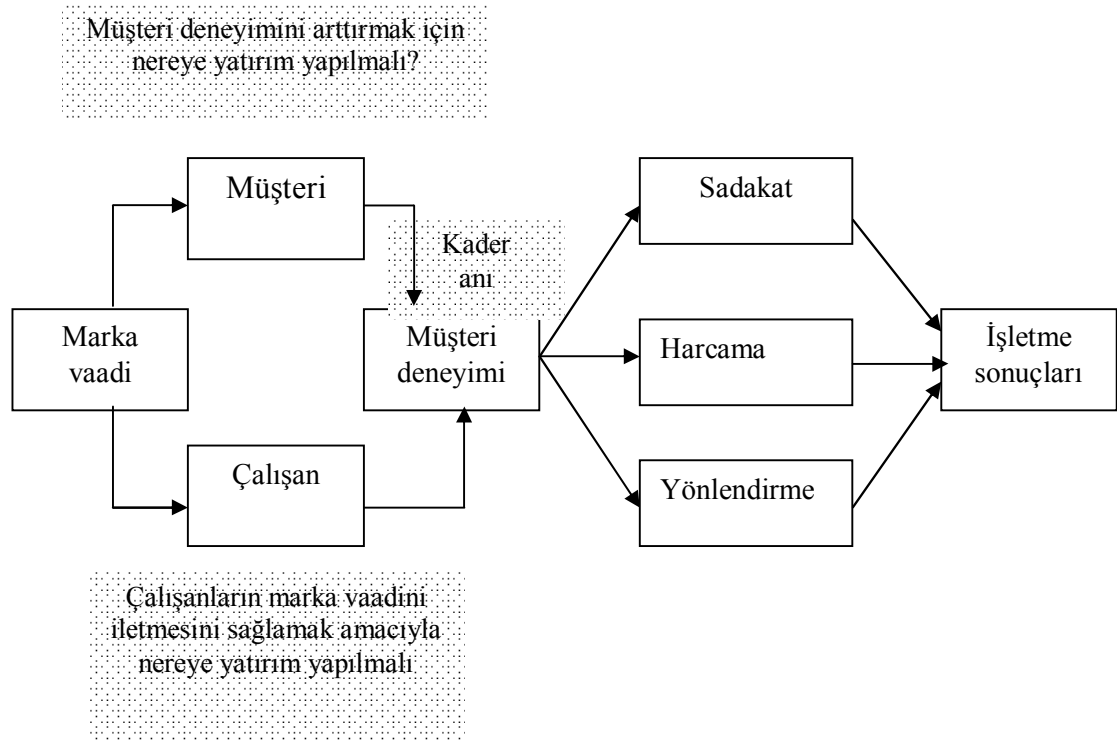
25.02.2011). Kurumsal markanın işletmelere finansal açıdan katkıları da vardır. Kurumsal marka olabilmeyi başaran şirketlerin piyasa değerleri de yüksektir.

1.8. MARKALAŞMA SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ÖNEMİ

Çalışanlar, markanın başarılı bir şekilde oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için önemli bir unsurdur. Çünkü işletme içindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, stratejik planların başarılı bir şekilde geliştirilmesi üzerinde çalışanların büyük bir etkisi vardır. Çalışanlar, hem fonksiyonel (ne iletiliyor?) hem de duygusal (nasıl iletiliyor?) değerlerin iletilmesi görevini üstlenmesi nedeniyle, müşteriler ve diğer paydaşların marka algıları üzerinde de etkili olmaktadır (de Chernatony, 2002:115-132). Diğer bir deyişle, marka kimliğinin tüketici tarafından algılanma boyutunu oluşturan marka imajının oluşturulmasında çalışanlar sürece dahil olmaktadır. Bu açıdan, çalışanlar sadece markanın oluşturulmasında değil aynı zamanda marka stratejilerinin uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:178). Bu süreçte, çalışanların marka değerlerini doğru bir biçimde iletmeleri son derece önemlidir. Çünkü işletmenin verdiği söz ile çalışanların davranışları arasında tutarlılığın sağlanmasıyla müşteri beklentileri karşılanmaktadır. Hedeflenen tutarlılığın sağlanması için tüm işletme çalışanlarının marka kimliği konseptine aşina olmaları, söz ve davranışlarıyla müşteri beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:281). Bunun için üst yönetim de dahil tüm çalışanların aynı hedefe ulaşmak yönündeki çabaları paylaşmaları ve kurum içinde paylaşılan mesajların kendi içinde istikrarlı olması gerekmektedir (Tatlıdil, 2010a). Dolayısıyla, dış müşterilere iletiildiği gibi marka kimliği, markanın dayandığı temel değerler ve marka vaadi çalışanlara da iletilmeli, bütün çalışanların bunları benimsemeleri sağlanmalıdır.

Heaton ve Guzzo (2000) de geliştirdikleri modelde, insan sermayesi ve marka stratejilerinin uyumlaştırılmasıyla geniş çapta faydalar sağlanabileceğini belirtmiştir. Modele göre; işletmeler, istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için müşteri ihtiyaçlarını dikkate alarak marka vaadi geliştirmeli ve bunları müşterilerine iletmelidir. Marka vaadinin müşterilere iletiildiği an kadar anı olarak nitelendirilmektedir ve süreç sonunda müşteri deneyimi yaratılmaktadır. Bu nedenle, müşterilerin işletme hakkında olumlu

algılara sahip olmalarını ve marka vaadinin istenilen yönde iletilmesini sağlamak için çalışanlara yatırım yapılmalı, çalışanlar sadık hale getirilmelidirler (Khan, 2009:29).



Şekil 1.9. İnsan Sermayesi Stratejisinin Marka Stratejisiyle Uyumlaştırılması
(Kaynak: Heaton ve Guzzo, 2000)

Markalaşma sürecinde çalışanlara yatırım yapılması, gerek üretim gerekse hizmet işletmeleri olsun tüm işletmeler için gereklidir. Ancak, hizmet işletmelerindeki markalaşma çabalarında çalışanlar daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü hizmet sunumu sırasında, çalışanlar işletme ve müşteriler arasında ilişkiyi kurmayı sağlayan bir aracı olarak değerlendirilmektedir (Webster, 2000:17-24; Barnes, 2003: 178-186). Bu durum hizmetlerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikle hizmetin soyutluk ve heterojenlik özelliği, sunulan hizmet kalitesinde tutarlılık sağlanmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin; hizmetin heterojenlik özelliği nedeniyle hizmet kalitesinin değerlendirilmesi zor olmaktadır. Çünkü, müşteriler hizmet sunumu sırasında tutum ve davranışları birbirinden farklı olan hizmet sağlayıcılarla etkileşim halinde olmak zorundadır (Punjaisri ve Wilson, 2007:59). Her bir çalışanın farklı davranışlarda bulunma eğilimi hizmet kalitesi algısında da farklılığa, diğer bir deyişle tutarsızlığa yol

açmaktadır (Vallaster ve de Chernatony, 2005:183). Söz konusu bu risklerin ortadan kaldırılması için işletmenin temel bir marka vaadine odaklanması ve sunulan vaatlerin her bir hizmet sunumunda tutarlı bir biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir (Punjaisri vd., 2009b:562). Tutarlı bir hizmetin verilmesinin ön koşulu ise çalışanların davranışları ve marka değerleri arasında uyumun sağlanmasıdır (de Chernatony ve Segal-Horn, 2003).

Çalışan ve müşteri etkileşimlerinin hizmet işletmeleri için arz ettiği önem, Parasuraman vd. (1988, 1991) tarafından geliştirilen SERVQUAL modelinde de ele alınmıştır. Modele göre hizmet işletmelerinde, çalışan ve müşteri etkileşimleri, hizmet kalitesini ve sonuçta müşteri memnuniyetini etkilemektedir. Dış müşteri, hizmet sunumu esnasında işletmenin vaat ettiği hizmet kalitesinin sağlanmadığını ve verilen sözlerin tutulmadığını algıladığı zaman hayal kırıklığına uğramakta, bu durumda düşük hizmet kalitesi nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği oluşmaktadır (Parasuraman vd. 1988, 1991).

Görüldüğü gibi gerek tutarlı ve kaliteli hizmet, gerek marka vaadinin etkin bir biçimde iletimi, gerekse farklılaşma ihtiyacı olsun, işletmelerin markalaşma sürecinde göz önünde tutulması gereken unsurlardan biri olarak işletme çalışanları karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işletme açısından öneminin kavranmasıyla pazarlama literatürüne yeni kavramlar girmeye başlamıştır. Bu kavramlar, “İçsel Pazarlama” ile içsel pazarlamanın araçları olarak nitelendirilebileceğimiz “İşveren Markalaşması” ve “İçsel Markalaşma”dır.

İçsel pazarlama; işletmenin çalışanlarının etkin bir şekilde eğitilmesi, motive edilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması için tüm çalışanların bir takım olarak çalışmalarına yönelik çabalarıdır (Bayuk, 2006:8). İşveren markalaşması, markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Backhaus ve Tikoo, 2004:501). İşveren markalaşması sürecinde, işletme markasını çalışanlar için çekici hale getirmek ve çalışanların örgüt kültürü ve stratejileriyle özdeşleşmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. İçsel markalaşma ise markayla ilgili unsurların, marka değerinin, marka vaadinin çalışanlara aktarılması, marka vaadine

uygun çalışan davranışlarının geliştirilmesi sürecidir (Punjaisri vd., 2009b:561). Birbiriyle yakından ilişkili olan ve büyük ölçüde iletişime dayalı bir yaklaşımı benimseyen bu kavramlar birbirini tamamlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İÇSEL MARKALAŞMA

2.1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

Bu kapsamda, içsel pazarlamanın tanımı yapıp kapsamı ele alınmakta, içsel pazarlamanın önemine ve amacına değinilmekte, daha sonra çeşitli içsel pazarlama modelleri ve araçları hakkında bilgi verilmektedir.

2.1.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı, Kapsamı, Amacı

İşletmeler, müşteri memnuniyetini arttırmak ve sadık müşteriler yaratmak için her yıl milyonlarca dolar harcamaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar, bunun en sağlıklı yolunun, önce çalışanlara yatırım yapmaktan geçtiğini göstermektedir. Çünkü artan çalışan memnuniyeti hemen müşteri cephesine yansımaktadır (Günay, 2008:371). Buna göre, mutlu çalışanlar müşterilerin memnun edilerek elde tutulmasına ve rekabetçi üstünlük yaratılmasına büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda, çalışanların işletmenin müşterileri olarak kabul edilebileceğini ve dış müşterilere uygulanan pazarlama tekniklerinin çalışanlara da uygulanabileceğini öne süren bir yaklaşım üzerinde fikir birliği oluşmaya başlamıştır (Sargeant ve Asif, 1998:66). Çalışanları, içsel müşteriler olarak kabul eden bu yaklaşım, “içsel pazarlama olarak” adlandırılmaktadır. İçsel pazarlama basitçe, müşteri hizmetlerine bağlı bir işgücünün yaratılması için pazarlama anlayışının işletme içindeki çalışan pazarına uygulanması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Çalışanların müşteriler gibi görülmesi fikrinden ortaya çıkan içsel pazarlama olgusu aslında yeni bir kavram değildir. İçsel Pazarlama yaklaşımı ilk olarak Berry vd. (1976) tarafından, özellikle hizmet işletmelerinde yüksek hizmet kalitesinin sağlanması sorununa çözüm olarak sunulmuştur. Daha sonra George (1977) ve Thompson vd. (1978) bu yaklaşımdan bahsetmiştir. Ancak yapılan bu çalışmalarda içsel pazarlama kavramı direkt olarak kullanılmamıştır (Yamaç, 2003:89-90). İçsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry (1981) tarafından yapılan bir çalışmada kullanılmıştır. Banka çalışanlarının iç müşteriler olarak tanımlandığı bu çalışmada, iç müşteri tatmininin dış müşteri üzerindeki etkilerini vurgulamak üzere içsel pazarlama yaklaşımı ileri

sürülmüştür. Bu çalışmalardan sonra özellikle yönetim bilimi literatüründe içsel pazarlama kavramının yer almaya başladığı görülmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:41).

İçsel pazarlama kavramı, hizmet işletmeleri için geliştirilen pazarlama üçgeni yaklaşımında da yer almaktadır. Hizmet işletmelerinde pazarlamanın üretim işletmelerine göre farklı unsurlar barındırması nedeniyle ek pazarlama çabalarına ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde iki pazarlama türü daha ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri; çalışan ve müşteri arasındaki ilişkileri konu edinen interaktif pazarlama, diğeri işletme ve çalışanlar arasındaki ilişkilere odaklanan içsel pazarlamadır.

İçsel pazarlama, asıl olarak hizmet işletmelerinde yüksek hizmet kalitesinin sağlanması sorununa çözüm olarak sunulmuştur. Ancak içsel pazarlama imalatçılar, kar amaçsız örgütler ve kamu kurumları gibi hemen hemen bütün organizasyonlarda kullanılabilen bir yaklaşımdır (Quester ve Kelly, 1999:218). İçsel pazarlamanın üretim işletmelerinde uygulanmasının araştırıldığı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Harrel ve Fors (1992) içsel pazarlamayı üretim işletmelerinde uygulamaktan bahsederken, Bergstorm vd. (2002) geliştirilen bir içsel markalaşma modelini bir otomobil ve uçak işletmesi üzerinde uygulamıştır.

İçsel pazarlama, işletme içindeki çeşitli faaliyetlerin bir çatı altında toplanması ve bu faaliyetlerin daha etkin bir hal alması için yaratılmış bir kavramdır. İçsel pazarlamada işletme içi faaliyetler bütünsel olarak ele alındığında; bütün çalışanların kaliteli hizmete odaklanmaları, verilen hizmeti geliştirmeleri, müşterilere ve pazarlama faaliyetlerine daha çok ilgi duymaları amaçlanmaktadır. İçsel pazarlama anlayışında, bu amaçlara ulaşabilmek için belirli yöntemler ortaya konulmakta ve faaliyetlerin sistemleştirilmesi yoluna gidilmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:43). Aslında, içsel pazarlama, kaynakların etkinliği ve verimliliğini geliştirmeyi amaçlayan yönetim faaliyetlerinden çok farklı değildir. İçsel pazarlama çabalarıyla da insan kaynağının etkinliği ve verimliliği geliştirilmeye çalışılmaktadır. Süreçte; ürün ve hizmetle, müşteri beklentileriyle, örgüt vizyonu ve misyonuyla, stratejileri ve kültürüyle ilgili olarak tüm çalışanlar eğitilmektedir. Ancak, içsel pazarlama, işletme bölümlerinin tek başına daha

iyi hizmet üretmesi gibi dar kapsamlı bir bakış açısından sıyrılan; iletişim, hizmet ve kalitenin birleştirildiği bütüncül bir yaklaşımdır. İçsel pazarlama, tüm pazarlama kavramlarının ve teorilerinin kullanılmasını, böylece içsel müşterilerin dış müşteri memnuniyetinin önemini anlamalarını ve bu fikre değer vermelerini kapsamaktadır (Gapp ve Merrilees, 2006:163). Çalışanların örgüt amaçlarına katılımı ve bağlılığı üzerinde duran içsel pazarlama; çalışanları etkilemek, motive etmek ve elde tutmak için pazarlama ve insan kaynaklarının ortaklığını ifade etmektedir (Joshi, 2007:30, 31).

İçsel pazarlama ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen kavramın tanımı ve içeriği hususunda belirsizlikler sürmektedir. Hizmet işletmeleri için ortaya atılan içsel pazarlama kavramı, zamanla teorik gelişimine paralel olarak uygulama alanını genişletmiş ve insan kaynakları yönetimi araçlarıyla iç içe geçerek daha belirsiz bir hal almıştır. Bu belirsizliğin etkisiyle kavramın işletmelerce uygulanması da sınırlı kalmıştır (Ay ve Kartal, 2003:23). Bu nedenlerle, içsel pazarlamanın genel kabul görmüş kesin bir tanımı yapılamamıştır Yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- İçsel pazarlama kavramını ilk olarak ortaya atan Berry (1981), içsel pazarlamanın “*çalışanların içsel müşteriler, örgüt içindeki işlerin ise içsel müşterilerin isteklerini tatmin edecek içsel ürünler olarak görülmesi*” olduğunu belirtmiştir (Sargeant ve Asif, 1998:67).

- Grönroos (1981a)’ya göre içsel pazarlama; “*bir örgütün çalışanlardan oluşan içsel pazarının en etkin biçimde müşteri bilinçli, pazar yönlü ve satışa yönelik olarak motive edilmesidir*” (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:43).

- Grönroos (1990) tarafından yapılan diğer bir tanıma göre içsel pazarlama “*müşteri hizmetleri değerlerinin geliştirilmesi, sürdürülmesi ve bu değerlerin dış müşteriler gibi iç müşterilere de tutundurulması sürecidir*” (Sargeant ve Asif, 1998:67).

- “*İçsel pazarlama; içsel değişime direncin üstesinden gelmek ve çalışanları kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması yönünde*

uyumlaştırmak, motive etmek ve bütünleştirmek için planlanmış çabalar” (Rafiq ve Ahmed, 1993: 222).

- “İçsel pazarlama, işletmenin ve ürün dizilerinin çalışanlara tutundurulmasıdır” (Greene vd., 1994:8).

- “İçsel pazarlama; motive edilmiş ve müşteri yönlü çalışanlar yaratma süreci içerisinde, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, değişime karşı gelen örgütsel direnci kırmak; kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması doğrultusunda çalışanları uyumlaştırmak, motive etmek, koordine etmek ve bütünleştirmek üzere gerçekleştirilen ve pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı çabalar” Bu tanım içsel pazarlama kavramının beş temel parçasını kapsamaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000:453):

- ✓ Çalışanların motive ve tatmin edilmesi
- ✓ Müşteri yönlülük ve müşteri tatmini
- ✓ Bölümler arası koordinasyon ve bütünleşme
- ✓ Pazarlama benzeri bir yaklaşım
- ✓ Belirli işletme ve bölüm stratejilerinin uygulanması

- “İçsel pazarlama; çalışanların yönlendirilmesi, bilgilendirilmesi, eğitilmesi, desteklenmesi ve onlara önem verilmesi sürecidir” (Drake, 2005:1).

- “İçsel pazarlama; müşterilerle iletişim halindeki çalışanların etkin bir biçimde eğitilmeleri, motive edilmeleri ve müşteri memnuniyeti sağlamak üzere takım halinde çalışmaya teşvik edilmeleridir” (Kotler, 2006:260).

- “İçsel pazarlama; tutarlı, verimli, etkin ve müşteri yönlü bir işgücünün oluşturulmasını ve sürdürülmesini amaçlayan işlevlerin ve araçların bir araya getirilmesi ve uygulanmasıdır. Bu amaçlar; uygun çalışanların işletmeye çekilmeleri, işe alınmaları, güdülenmeleri, eğitimi ve yönetimi ve bu çalışanlarla iletişim kurulması aracılığıyla başarılmaktadır. Süreçte sözü edilen uygun çalışanlar, örgütün ve tüm

örgüt çalışanlarının ihtiyaçları konusunda bilinçli olan ve bunlara bağlılık duyan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır” (Mahnert ve Torres, 2007:55).

- *“İçsel pazarlama; yüksek kalitede hizmet üreten çalışanların örgüte çekilmesi, kazandırılması ve sadık bir örgüt çalışanı haline getirilmesine ağırlık veren bir yönetim felsefesidir. İçsel pazarlama, çalışanlar arasında, örgütün sunduğu hizmete ilgiyi arttırmak üzere uygulanan ve örgütün her düzeyindeki içsel ilişkileri içeren süreçler ve faaliyetler bütünüdür” (İnal vd. 2008:163).*

- *“İçsel pazarlama; işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla çalışanlarını eğitme ve motive etme faaliyetleridir. Çünkü hizmet işletmelerinde pazarlama bölümünün yapabileceği en büyük katkı, işletmede çalışan her kişiyi pazarlamacı haline getirmektedir. Böylece içsel pazarlama, dışsal pazarlamanın öncesinde yer almaktadır” (Mucuk, 2010:309).*

- *“İçsel pazarlama; işletme çalışanlarına yönelik olarak, belli kampanyaların, belli yaklaşımların, belli fikirlerin, belli uygulamaların, belli ürünlerin tanıtılması, benimsetilmesi ve istenen davranış değişikliklerinin (müşterilerden beklenenlere benzer olarak) üretilmesi için girişilen faaliyetlerdir” (Kaya, 2010:183).*

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, içsel pazarlamanın temel amaçları; müşteri memnuniyetini sağlamaları için çalışanları eğitmek, etkin bir biçimde motive etmek, onlara müşteri yönlülük anlayışını benimseterek tutum ve davranışlarını bu yönde değiştirmelerini sağlamaktır. Böylece, işletme fonksiyonları bütünleşmiş bir biçimde ve müşteri odaklı olarak çalışabilmektedir.

Daha ayrıntılı bir biçimde ele alırsak, içsel pazarlama uygulamalarının amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Varey ve Levis, 1999:28):

1. Zayıflayan yönetim standartlarını etkisiz hale getirerek, açık bir işletme ve çalışan yönetimi sağlayarak örgüt içindeki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önlemek,

2. Bireysel motivasyon oluşturmak ve bunu harekete geçirmek için ortak amaçları, deneyimleri ve yetenekleri paylaşan yönetim takımı ile ilişkiler geliştirmek,
3. Değişen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik bir çevrede, rekabetçi özellikte bir hizmet sunumu için kaliteye gereksinim duymak ve kaliteyi gerçekten anlamak,
4. Hem tüketicilerin hem de örgüt üyelerinin ilgisini çekecek kurumsal bir marka oluşturmak,
5. Araştırmaya, değerlendirmeye, kişisel yetenekleri geliştirmeye ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji uygulamak ve bu şekilde yönetimle iletişim kurmak,
6. Liderlik uygulamaları ve çalışanların markalaşma sürecine katılımı aracılığıyla verimliliği sağlamak.

İçsel pazarlama, dışsal pazarlama faaliyetlerinde olduğu gibi bilgilendirme, ikna etme, motive etme ve ilişki kurma fonksiyonlarını gerçekleştirmek için kullanılabilir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:45). Ancak dışsal pazarlamanın aksine, tüm bu çabalar içsel pazarlama uygulamalarında çalışanlara yönelik olarak yürütülmektedir. İçsel pazarlama programlarının, işletmenin yönetim tarzına ve kültürüne uygun olarak tasarlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda yönetim stratejilerinin, farklı pazarlama taktikleri ve pazarlama karması ile yakın bir şekilde entegre edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

İçsel pazarlama, formel eğitim programlarıyla sürekli bir faaliyet olarak uygulanabilmektedir. Böyle bir programda iç müşterilere şu konular hakkında bilgi verilmektedir (Kaya, 2010:183-124):

- İşletmenin adı ve geçmişi neye dayanıyor?
- İşletmenin kurumsal kimliğinin öğeleri olan renkler, semboller, yazı tipi ne ifade ediyor?
- İşletmenin temel pazarlama mesajı ne?
- Herkes konumu itibarıyla bu mesaja nasıl bir katkı yapıyor?
- İşletme ve markası nasıl bir konumlandırmayı hedefliyor, amaçları ne, marka çağrışımları neler?

- Ürün ve hizmetler müşterilere nasıl bir fayda sağlıyor, müşteriler için ne anlama geliyor?
- İşletmenin ideal müşterilerinin özellikleri, mümkünse isimleri, gerçek müşterilerin başarı hikayeleri neler?
- Müşteri bulmak, kazanmak ve onları elde tutmak için temel olarak neler yapılıyor?
- İşletmenin pazarlama performansı hangi kriterlere göre ölçülüyor ve izleniyor?
- Ne gibi kampanyalar yürütülüyor?
- Gelecek aylarda-yıllarda hangi faaliyetlere, ne zaman, hangi amaçla girişilecek?
- Bu faaliyetlerin başarısında kritik noktalar neler?
- Kimler bu konuda ne gibi katkılarda bulunabilir?

İçsel pazarlama; pazar yönlülük, hizmet kültürü ve hizmet sunanların yetkilendirilmesi gibi birçok kavramla ilişkilendirilmekte, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi bazı yöntem ve alanlarla da kesişmektedir (Ay ve Kartal, 2003:16). Bu nedenle içsel pazarlamanın kapsamı oldukça geniştir. İçsel pazarlamanın kapsamına yönelik olarak Grönroos (1981b), içsel pazarlama uygulamalarını “stratejik seviye” ve “taktik seviye” olmak üzere ikiye ayırmıştır. Stratejik seviye; destekleyici yönetim biçimlerini, işe alma, iş ve kariyer planlaması gibi çalışan politikalarını, müşteriye nasıl davranılması gerektiğini anlatan eğitimleri kapsamaktadır. Ayrıca, örgütün sistemlerinin, misyonunun, amaçlarının ve stratejilerinin anlaşılmasını ve desteklemesini sağlayan planlama prosedürlerinin tüm çalışanlara benimsetilmesini de içermektedir. Taktik seviye ise resmi olmayan sürekli içsel eğitimin ve interaktif iletişimin teşvik edilmesini, periyodik bültenleri, bilgilendirmelerin tazelenmesini, içsel pazar bölümlendirmesini ve içsel pazar araştırmasını kapsamaktadır. Öte yandan, stratejik ve taktik seviyelerin kesin ayrımlarının yapılması her durumda kolay olmamaktadır. Örneğin; bankalar için içsel pazar bölümlendirmesi ve araştırması temel stratejik konulardır. Hizmet kalitesini yönetmek, uygun insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi, tasarlanması ve uygulanması süreçlerine çalışanların katılımını sağlamak ise bankalara yönelik diğer stratejik konulardır (Sargeant ve Asif, 1998:69).

İçsel pazarlamayı meydana getiren dört temel olgu vardır: “Çalışanları İç Müşteriler Olarak Görmek”, “Eğitim”, “Kalite Standartları”, “4.Ödül Sistemleri” (Papazolomou ve Vrontis, 2006:184-191).

1. Çalışanların iç müşteriler olarak görülmesi: İçsel pazarlama yaklaşımında, çalışanlar iç müşteriler olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar, iç müşteri düşüncesinin örgüt içinde hizmet yönlü olma zihniyeti yarattığı konusunda hem fikirdir. Çünkü bu düşünce, içsel hizmet sunumunda yüksek kalitenin iletilmesine odaklanmaları için bireyleri desteklemektedir. İçsel pazarlama her çalışanın hizmet yönlü olmasını vurgulamakta ve dış müşterilerin tatmini için iç müşterilerin tatmin edilmesinin gerektiği üzerine durmaktadır (Papazolomou ve Vrontis, 2006:184-189).

2. Hizmet standartları: Standartlar, iç hizmet kalitesinin sağlanması için son derece önemlidir. Standartların belirlenmesi performans ölçümü için kriterler oluşturmaktadır. Büyük hizmet işletmeleri, çalışanların karşılaması için yüksek hizmet ve performans standartları koymakta; bu standartları gerçekleştirebilmeleri için çalışanlara kaynaklar ve bilgiler sunmaktadır. Müşteri istihbaratlarına ve şikayetlerine ertelemeden cevap vermek, iç ve dış müşterilere cana yakın ve nazik davranmak hizmet standartlarına örnek verilebilir. Performans standartları, kalite ve satış performansı açısından bilgi sağlayan endüstri göstergeleri temel alınarak oluşturulabilmektedir (Papazolomou ve Vrontis, 2006:189).

3. Eğitim ve gelişim programları: Eğitim ve gelişim programları, çalışan davranışlarının biçimlendirilmesi için yürütülen faaliyetlerdir. Eğitim ve gelişim programları, yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için çalışanların iç hizmet standartlarını yerine getirmelerinin önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır. İşletmeler, çalışan tutumlarını örgüt için avantajlı olacak şekilde değiştirmek ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için kişisel gelişim programlarını kullanmaktadır (Papazolomou ve Vrontis, 2006:189-191).

4. Ödüller ve çalışanların teşvik edilmesi: İçsel pazarlama uygulamalarında, hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanlar teşvik edilmekte ve çalışanların performansları ödüllere yansıtılmaktadır. Ödüller ve teşviklerle, çalışanların gönüllü olarak fazladan enerji harcamalarını sağlamak amaçlanmaktadır. Süreçte dikkat

edilmesi gereken bir nokta teşviklerde adaletsizlik yaşanmamasıdır. Çünkü ödül sistemleri bireyleri ödüllendirirken statü farkları yaratabildiği için çalışanları takım olma düşüncesinden uzaklaştırabilmektedir. Örneğin; ön hat (front line) çalışanlarının parasal ödülleri alma konusunda, arka ofis (back office) çalışanlarına göre daha fazla fırsatı vardır. Çünkü parasal ödüller satış rakamları gibi sayısal değerlerle ifade edilen hedeflerle ilişkilendirilebilmektedir. Ödüllendirmede adaletsizlik sorununun üstesinden gelebilmek için takım halinde ödüllendirme anlayışı benimsenebilmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006:191).

İçsel pazarlama üç şekilde gerçekleştirilmektedir (Helman ve Payne, 1992:4):

1. Çalışanlara yönelik pazarlama: Daha iyi bir performans sergilemek, içsel ve dışsal müşterilerle gelişmiş ilişkiler yaratmak için çalışanların motive edilmeleridir.
2. İşletme bölümlerinin rollerinin pazarlanması: Belirli bir bölümün rollerinin diğer bölümlerle paylaşılmasıdır. Böylece o bölümün rolü diğer bölümler tarafından tamamıyla anlaşılacaktır
3. Örgütün ürünlerinin ve hizmetlerinin çalışanlara pazarlanması: Çalıştıkları işletmenin ürün/hizmetleri konusunda çalışanların bilgilendirilmeleri ve işletmenin ürünlerini/hizmetlerini kullanmaları yönünde teşvik edilmeleridir.

2.1.2. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama işletmeler için önemli bir konudur. Çünkü bu yaklaşımının benimsenip uygulanması, işletmelere birtakım avantajlar sağlamaktadır. Söz konusu bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

2.1.2.1. Çalışan Tatmininin Sağlanması

Pazarlama denildiğinde genellikle dış müşterilere yönelik pazarlama faaliyetleri akla gelmektedir. Fakat dış pazar kadar önemli olan başka bir pazar daha vardır ki o da markaya hayat veren çalışanlardır (Mitchell, 2002:99). İçsel pazarlama yaklaşımında çalışanların iç müşteriler olarak görülmesiyle ve çalışanların yönetilmesiyle bu eksiklik giderilmektedir. Çalışanların etkin yönetimi içsel pazar yönlülüğü (internal market orientation) gerektirmektedir. İçsel pazar yönlülük, çalışanların istekleri ve ihtiyaçlarının tespit edilmesini, ayrıca bu istek ve ihtiyaçların karşılanması için uygun faaliyetlerin tasarlanmasını ve uygulanmasını kapsamaktadır (King ve Grace, 2008:361).

İçsel pazar yönlülüğü benimseyen içsel pazarlama yaklaşımı sayesinde çalışanlar, işletmeye karşı olumlu tutumlar beslemektedir. İçsel pazarlama uygulamalarıyla çalışanlara yatırım yapılmakta ve çalışanların işletmenin başarısı için önemli olduklarını anlamaları için çaba sarf edilmektedir. Kendilerine yatırım yapıldığını, kendilerine türlü imkanlar sağlandığını, desteklenip ödüllendirildiklerini gören çalışanlar kendilerini değerli hissetmektedirler. İşlerinden ve işyerlerinden duydukları hoşnutlukla beraber çalışan tatmini oluşmaktadır. Tatmin olmuş, kendini değerli ve mutlu hisseden çalışanlar çalıştıkları işletmeye karşı duygusal bir bağlılık hissetmektedirler. İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık unsurlarını etkilediği, Candan ve Çekmecelioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmada da desteklenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar, içsel pazarlama faaliyetlerinin özellikle örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin çalışanlarına yönelik olarak sergilemiş oldukları içsel pazarlama uygulamaları; çalışanların örgüt problemlerini kendi problemleri gibi görme, içinde bulunduğu örgütte kariyerini sürdürmeye istekli olma, kendisini bulunduğu örgütte ailenin bir parçası gibi hissetme şeklinde tanımlanabilecek duygusal bağlılığı kuvvetlendirmektedir. İçsel pazarlama faaliyetleri ayrıca çalışanların örgüte duydukları sadakat, örgüte karşı kendini borçlu hissetme ve örgüte karşı sorumluluklarını yerine getirme şeklinde tanımlanabilecek ve daha çok ahlaki değerlerle ilişkilendirilebilecek olan normatif bağlılığı da arttırmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009:55-56). Bağlılık zamanla, çalışanlarda, işletmede uzun süre çalışma isteği uyandırmaktadır ve böylece çalışanlar işletmeye sadık hale gelmektedirler. Çalışanların işletmeye sadık hale gelmeleriyle, çalışan devir hızı azalmaktadır (Iacobucci ve Nordhielm, 2000:24,25). Çalışan devir hızının azalması, işletme maliyetlerini de azaltan bir durumdur. Çalışanların işten ayrılması nedeniyle yeni çalışanların bulunup işe alınmaları ve eğitilmeleri için katlanılması gereken maliyetler çalışanların yıllık maaşlarından bile daha fazla olabilmektedir (Drake, 2005:37).

2.1.2.2. Müşteri Tatmininin Sağlanması

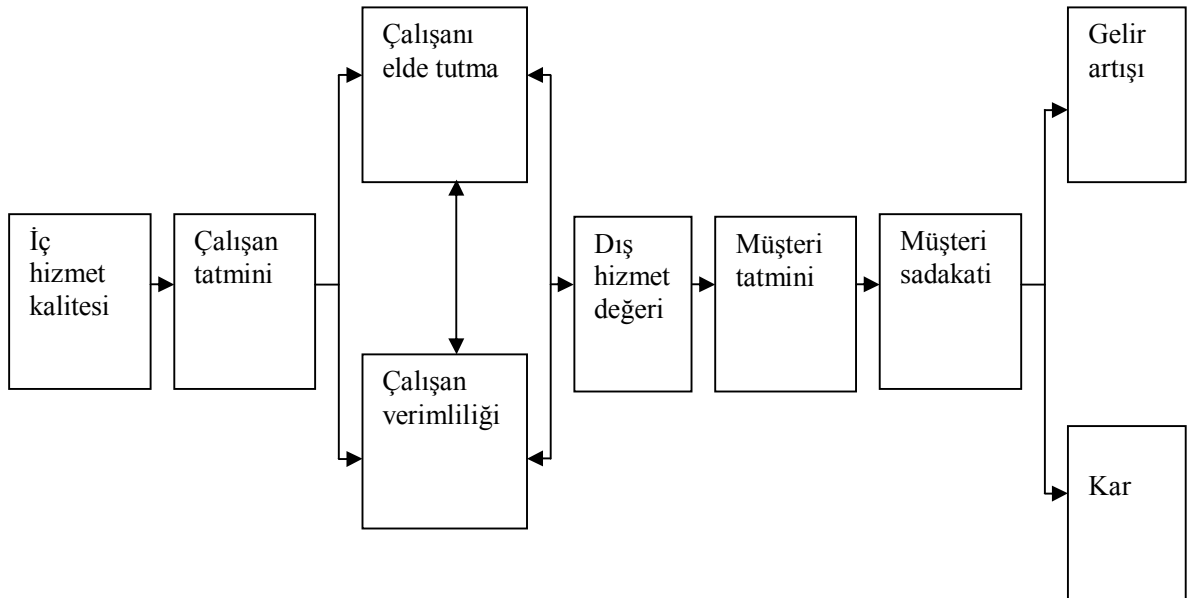
İçsel pazarlamanın dayandığı temel varsayım, çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir. Dış müşterilerin tatmin olması, çalışanların tutum ve davranışlarına ve işletme için çalışmaktan hoşnut olmalarına bağlıdır. Buna göre iç

müşterilerin ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle işletmenin daha kaliteli bir hizmet ileteceği öngörülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi çalışanların motivasyonunu, elde tutulma olasılığını, çalışan memnuniyet seviyesini ve dış müşteri memnuniyetini arttırmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:179). İlişkisel pazarlama alanında yakın dönemde yapılmış çalışmalarda da işletme-çalışan ilişkisinin, uzun dönemli müşteri-işletme ilişkisi ve bunun sonucunda oluşabilecek yüksek başarı oranı için bir ön koşul olduğu görülmüştür (Herington vd., 2006:365). Bu nedenle, içsel pazarlama felsefesinin uygulandığı işletmelerde çalışanlar, müşteriye kaliteli hizmet sunma konusuna özen göstermek durumundadır. İşletmeler dış pazarlama sürecinde müşterilerini, onların istek ve gereksinimlerini iyi bilmeli ve onların karşılaştıkları problemleri çözmeye odaklanmalıdır. İçsel pazarlama sürecinde ise, işletmeler çalışanlarıyla iyi ve kaliteli bir iletişim kurmaya özen göstermelidir (İnal vd. 2008:164).

Müşteri ve işletme arasında karlı ilişkilerin geliştirilebilmesi için çalışanlar ile işletme arasında da sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesinin bir ön koşul olduğu hizmet kar zinciri modelinde de vurgulanmaktadır. Hizmet kar zinciri modeli, hizmet işletmesinin kar elde etmesini çalışan ve müşteri tatminiyle bağdaştırmaktadır. Modelde çalışanlar; ilişki ağı zincirinde kritik bir parça olarak görülmektedir. Zincirdeki temel bağlantılar şu şekildedir (Heskett vd.,1994: 164-170):

- İç hizmet kalitesi: Kaliteli bir iş ortamı, iş tasarımı, üstün çalışanların seçimi ve geliştirilmesi, çalışanların ödüllendirilmesi ve onlara değer verilmesi, müşterilere sunulacak hizmet için araç tasarımı iç hizmet kalitesini oluşturmaktadır.
- Çalışan tatmini: İç hizmet kalitesinin sağlanmasıyla birlikte tatmin olmuş ve üretken hizmet çalışanları yaratılmaktadır.
- Çalışanı elde tutma ve çalışan verimliliği: Tatmin olmuş çalışan, işletmeye sadık ve bağlı hale gelerek işletmeyi benimsemektedir. Çalıştığı işletmeye bağlılık duyan çalışanların verimliliği de artmaktadır.

- Dış hizmet değeri: İşletmeye sadakat duyan verimli çalışanlar, hizmet iletimini daha kaliteli hale getirmektedir. Sonuçta daha fazla hizmet değeri ortaya çıkmaktadır.
- Tatmin olmuş ve sadık müşteriler: Kaliteli hizmet sunumuyla beklediği değeri alan müşteriler, tatmin olmakta ve zamanla sadık müşteriler haline gelmektedir.
- Gelir artışı ve kar: Tatmin olmuş müşteriler tekrar satın almakta ve diğer müşterileri işletmenin ürününe satın almaya teşvik etmektedirler. Bu durum sağlıklı hizmet karının oluşmasını ve gelişmesini sağlamaktadır.



Şekil 2.1. Hizmet-Kar Zinciri Modeli (Kaynak: Heskett vd., 1994:166)

Piercy (1998), dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek ve düşük olmasına göre dört bölüme ayırarak tablo haline getirmiştir (Piercy, 1998:218). Tablo 2.1.'de iç ve dış müşteri tatmini ilişkisi yer almaktadır.

Tablo 2.1. İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi

		<i>Dış müşteri tatmini</i>	
		Yüksek	Düşük
<i>İç müşteri tatmini</i>	Yüksek	Sinerji Mutlu müşteriler, mutlu çalışanlar	İçsel Öfori İç pazardaki yüksek tatmin, dış müşteriye yansımıyor
	Düşük	Baskı Yönetimin kontrolü ile çalışan davranışları değiştirilerek, müşteri tatmini sağlanır ama uzun dönemde sürdürülmesi zordur	Yabancılaşma İç pazardaki düşük moral ve yüksek personel devir oranı gibi nedenlerle dış pazardaki rekabetçi saldırılara karşı zayıf kalma ihtimali var

(Kaynak: Piercy, 1998:218'den uyarlayan Ay ve Kartal, 2003:20)

Sonuç olarak, çalışanlarla iyi ilişkilerin geliştirilmesinin özünde kazan-kazan stratejisinin bulunduğu ortaya çıkmaktadır. İşletme, çalışanlarını güzel ve rahat bir iş ortamı, eğitim fırsatları, ödül ve teşviklerle mutlu ederken yani çalışanların kazanmasını sağlarken, diğer yandan onlardan kaliteli ürün ve hizmet ile müşteri tatmini sağlamalarını beklemektedir. Sonuçta her iki tarafın da kazanacağı ve tatmin olacağı bir süreç ortaya çıkmaktadır (Doğan ve Kılıç:2008: 73). Faaliyetlerinde müşteri odaklı olan ve çalışanlarına da bu felsefeyi benimseten işletmeler rekabette önemli bir üstünlük kazanmaktadır.

2.1.2.3. İşletme Değerlerinin Benimsenmesi

Değer yaratmak ve dış müşterilerin tatmin olmasını sağlamak için öncelikle işletmede hizmet kültürü ve hizmet yönlü bir yönetim felsefesi oluşturulmalıdır. Ancak bu anlayışın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sürdürülmesi için pazara sunulan ürün/hizmetler ve pazarlama faaliyetleri konularında dış müşterilere olduğu kadar iç müşterilere de bilgi verilmesi gerekmektedir. İçsel pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler, hedef kitleye satış yapmadan önce ürün/hizmetlerini kendi çalışanlarına satmaya çalışarak, onların isteklerini, gereksinimlerini, arzularını ve beklentilerini gidermeye özen göstermektedir (İnal vd., 2008:163). Bu tür uygulamaların asıl katkısı işletmelerin uygulamalarında çalışanların da fikirlerinin alınmasıyla, onları işletmenin

bir parçası olduklarına inandırmaktır. İçsel pazarlama uygulamaları aracılığıyla çalışanlar ayrıca; işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri, kültürü ve markası hakkında bilgilendirilmekte ve bunları benimsemeleri sağlanmaktadır. Çalışanların, faaliyet alanları ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaları sayesinde işletmede uygulanan faaliyetler belli standartlar doğrultusunda yönetilmektedir. Böylece, işletmenin vaatlerini yerine getirmesi daha kolay hale gelmektedir. Aynı zamanda içsel pazarlama, çalışanlara önem verme ve müşteri odaklı bir hizmet kültürü yaratma yoluyla kurumsal marka oluşturmak ve bu markayı güçlendirmek için bir araç olarak kullanılabilir (Papasolomou ve Vrontis, 2006:178).

2.1.2.4. Hizmet Kalitesinin Artması

Müşteri beklentileri ile algıları arasındaki farklılık ölçüsü olarak tanımlanan hizmet kalitesinin sağlanması için markanın vaatleri ve tüketici tecrübeleri arasında tutarlılığın sağlanması gerekmektedir. Sunulan hizmetteki tutarlılık sayesinde dış müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algıları olumlu yönde artmaktadır. Tutarlı ve yüksek hizmet kalitesinin sağlanmasında çalışanların rolü büyüktür. Çünkü bir işletmenin kalite boşluklarını azaltması çalışanların hizmet sunumu sırasındaki davranışları ile doğru orantılıdır. Çalışanlar, yüksek kaliteli hizmetin iletilmesi için yetenekli ve istekli olduklarında hizmet kalitesi artmaktadır. İçsel pazarlama, çalışanları hizmet yönlü bir şekilde davranmalarını için hazırlamakta ve motive etmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2000: 452). Bu yüzden içsel pazarlama, yüksek kalitede hizmetin müşterilere sunulmasında çalışanlara yardımcı olunması açısından önemli bir role sahiptir. Bazı işletmeler bu bakış açısını iyi kavramış ve uygulamaya koymuştur. Örneğin; Starbucks, müşteriyle iletişim kurmak için reklama çok az para harcamakta, bunun yerine çalışanlarına yatırım yapmaktadır. Çalışanlarından müşteriler için olağanüstü değerler yaratmasını beklemekte, bunun için onları eğitmekte ve çalışanlarına türlü faydalar sunmaktadır. Bu sayede çalışanların tutumları ve hizmet sunumları tüm restoranlarda tutarlı hale gelmektedir. Starbucks'ın yönetim kurulu başkanı Howard Schultz kurum kültürlerini şu şekilde dile getirmektedir: “Eğer müşterilerimizin güvenini kazanmak istiyorsak, öncelikle çalışanlarımız arasında güven oluşturmak zorundayız. Marka, kültürle başlamalı ve kuşkusuz müşterilerimize doğru uzanmalıdır” (Bergstorm vd., 2002:137).

İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesine etkisi kapsamında karşımıza çıkan diğer bir olgu “iç hizmet kalitesi”dir. İçsel pazarlama, hem işletme içindeki hem de dış müşterilere yönelik hizmetin geliştirilmesinde rekabetçi bir araçtır. İçsel pazarlama yaklaşımına göre; hizmet sağlayan bölüm içsel tedarikçi rolünü, bu bölümün hizmet sağladığı diğer bölüm ise müşteri rolünü üstlenmektedir. Böylece örgüt içinde içsel hizmetler sunulmaktadır. İçsel hizmetler, farklı örgütsel bölümler tarafından örgüt içindeki diğer birimlere veya çalışanlara sunulan hizmetler olarak tanımlanmaktadır (Stauss, 1995:65). Her bir bölümün diğer bölümün müşterisi olduğu düşüncesini savunan içsel pazarlama sayesinde iç hizmet kalitesi artmaktadır.

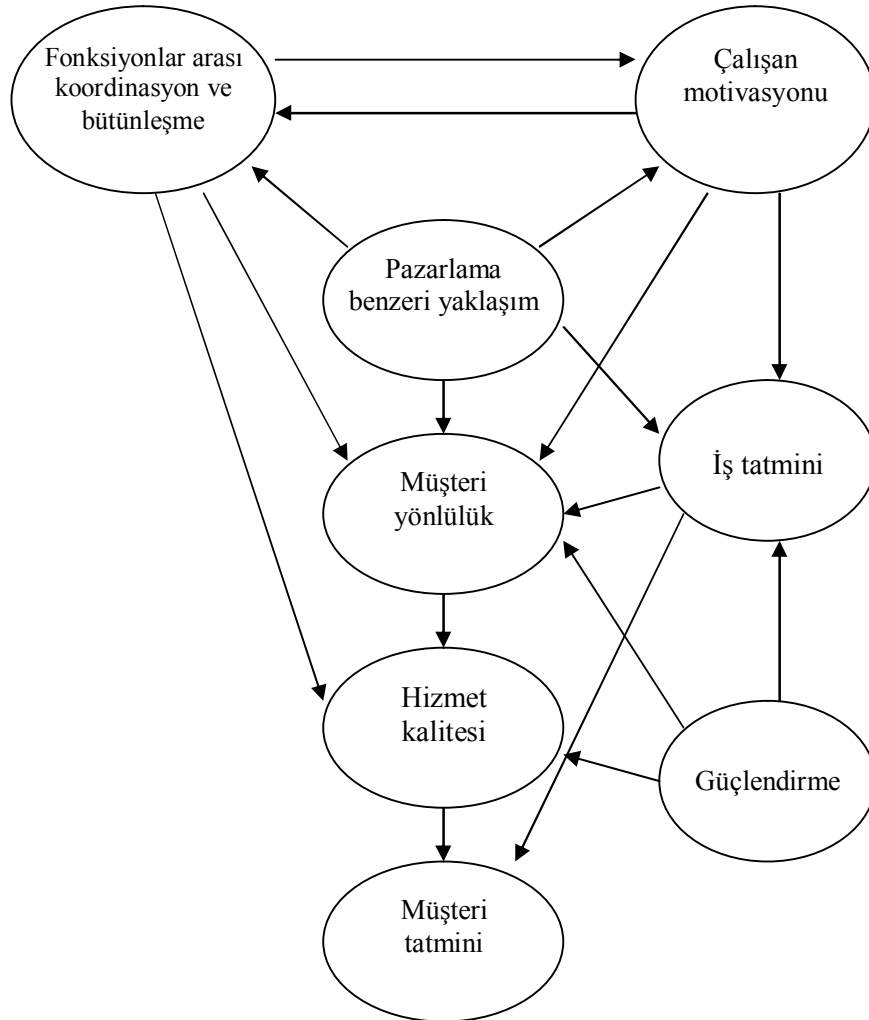
2.1.2.5. Değişime Direncin Önlenmesi

İçsel pazarlamanın faaliyet alanı, çalışanları müşteriler konusunda bilinçlendirmekten daha geniştir. İçsel pazarlama yaklaşımının işletmelerde uygulanması için kültürel değişikliklerin yapılması gerekli olabilmektedir (Aurand. vd., 2005:167). Ancak kültürün değiştirilmesi kolay değildir, çünkü çalışanlar ne amaçla değişime gidildiğini bilmediklerinde değişime karşı direnç göstermektedirler. Bu yüzden değişime direnci kırmak için tüm çalışanlar süreç hakkında bilgilendirilmeli ve değişimin onlara yarar sağlayacağı açıklanmalıdır. İçsel pazarlama, çalışanların değişime gösterdikleri direncin üstesinden gelinmesi konusunda yararlı olabilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2000:453). İçsel pazarlama uygulamaları kapsamında tüm işletme personelinin, işletmenin genel ve fonksiyonel stratejilerini etkili bir şekilde uygulamalarını sağlamak üzere bir araya gelmeleri, motive edilmeleri ve takım halinde çalışmalarını için planlı çalışmalar yapılmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 1993:221).

2.1.3. İçsel Pazarlama Modelleri ve Araçları

İçsel pazarlamanın uygulanması için evrensel olarak kabul edilmiş bir program mevcut değildir. Örgütler kendi geliştirdikleri yaklaşımları uygulamaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006: 194). Ancak uygulamalara temel olması için birtakım modeller geliştirilmiştir.

İçsel pazarlama kapsamında çok sık ele alınan ve genel kabul görmüş modellerden biri Rafiq ve Ahmed (2000) tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelidir. Söz konusu model Şekil 2.2’de gösterilmektedir.



Şekil 2.2. İçsel Pazarlama Modeli -1 (Kaynak: Rafiq ve Ahmed, 2000: 455)

Modelin merkezinde, pazarlama benzeri bir yaklaşımla elde edilen müşteri yönlülük anlayışı yer almaktadır. Bunun nedeni, müşteri yönlülüğün müşteri tatmini sağlamada ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir role sahip olmasıdır. Bununla beraber modeldeki ilişkilere ait ampirik kanıtlar oldukça sınırlıdır. Modele göre, iş tatmininin hizmet kalitesine olan etkisinin doğrudan olmasından çok, müşteri yönlülük nedeniyle dolaylı olduğu söylenmektedir. Bunun nedeni, iş tatmininin tek başına performansın önemli bir belirleyicisi olmaması; ancak çalışan motivasyonu, müşteri

yönlülük ve satış yeteneği gibi pek çok faktörle bir araya geldiğinde verimliliği ve hizmet kalitesini belirlemesidir (Ay ve Kartal, 2003: 20-21).

Opoku vd. (2009) içsel pazarlama için Şekil 2.3.'teki modeli öne sürmüştür. Modelin öne sürüldüğü araştırmada içsel pazarlamanın hizmet kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Modele göre içsel pazarlama uygulamaları hizmet kalitesini dolaylı olarak; dış müşteri memnuniyeti, dışsal pazarlama teknikleri ve bilgi transferi ise hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir (Opoku vd., 2009:324).



Şekil 2.3. İçsel Pazarlama Modeli-2 (Kaynak: Opoku vd., 2009:322)

Mahnert ve Torres, (2004) içsel pazarlamanın üç yönlü geliştiğini ve bu gelişimin üç farklı uygulama yapısına neden olduğunu ifade etmiştir (Mahnert ve Torres, 2007:54). Bu yapılar şu şekildedir: “İç müşterilere içsel pazarlama”, “Bir strateji yöneticisi olarak içsel pazarlama”, “İçsel pazarlarda içsel pazarlama”.

Tablo 2.2. İçsel Pazarlama Yapısı				
İŞLEV	ÇIKIŞ NOKTASI	DAYANAK	TEMEL YAZAR(LAR)	ARAÇLAR
1. İç müşterilere içsel pazarlama	Hizmetler	İşler, çalışan tatminini sağlamak için çalışanlara pazarlanması gereken ürünlerdir, tatmin edilmiş çalışanlar tatmin olmuş müşteriler yaratmaktadır	Sasser ve Arbeit, 1976; Berry, Burke ve Hensel, 1976; Berry, 1981	- İçsel pazarlama araştırması - İşveren markalaşması - Güdüleme - Ödüller ve teşvikler - Eğitim - Ölçüm yapma
2. Bir strateji yöneticisi olarak içsel pazarlama	Stratejik pazarlama	Strateji değişimdir. Değişim, çalışanların örgüt amaçlarını anlaması ve müşteri bilincinin yaratılması yoluyla oluşturulmalıdır. Çalışanlar, örgüte ve örgütün markasına bağlılık duymalıdır.	Grönroos, 1981; Piercy ve Morgan, 1991	- İçsel pazarlama araştırması - İçsel iletişim - Takım yönetimi - Değişim yönetimi - İçsel markalaşma - Ölçüm yapma
3. İçsel pazarlarda içsel pazarlama	Hizmetler/TKY	Örgütler, iç pazarlardan oluşmaktadır ve her bir pazar bir değer zinciri ile birbirine bağlanmıştır. Bu açıdan, içsel tedarikçilerin ve içsel müşterilerin tanımlanması gerekmektedir. İç hizmet kalitesini ve müşteriye sunulan hizmet kalitesini gerçekleştirmek için her birinin ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Flipo, 1986; Foreman ve Money, 1995	- İçsel pazarlama araştırması - İçsel iletişim - İçsel kalite kontrolü - Eğitim - Ölçüm yapma

Kaynak: (Sasser ve Arbeit, 1976; Berry vd. 1976; Berry, 1981; Grönross, 1981a, Flipo, 1986; Tansuhaj vd., 1988; Piercy ve Morgan, 1991; Rafiq ve Ahmed, 1993, 2000; Varey, 1995; Foreman ve Money, 1995; Lings, 1999'in çalışmalarından Mahnert ve Torres, 2007 tarafından derlenerek düzenlenmiştir.)

Yapıda içsel pazarlamanın araçları olarak işveren markalaşması ve içsel markalaşma öne çıkmaktadır. Bu araçlarla ilgili birçok çalışma yapılmaktadır. Öte yandan, içsel pazarlama, içsel markalaşma ve işveren markalaşması arasında kavram karmaşası yaşanmaktadır. Dolayısıyla işveren markalaşması ve içsel markalaşma kavramlarının kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

▪ İşveren Markalaşması

İşveren markalaşması markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimine uygulanması olarak adlandırılmaktadır. İşveren markası bir örgütün gerçek ve potansiyel çalışanları tarafından görülen imajıdır. Çalışanlara işe alınmaları durumunda sağlanacak fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür. İşveren markalaşması çalışanların (mevcut ve potansiyel) ve ilgili paydaşların belirli bir işletme hakkındaki farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için uygulanan hedefe yönelik uzun dönemli bir stratejidir (Ambler ve Barrow, 1996:185-206). İşveren markalaşmasının amacı çalışanları, örgütün çalışmak için iyi bir yer olduğu konusunda ikna etmek, onları motive etmek ve elde tutmak, onların örgüte karşı bağlılık duymalarını sağlamaktır (Backhaus ve Tikoo, 2004:502). Böylece, çalışanların bilinçli olarak markayı düşünmeleri ve karar verirken markanın kendilerine sunacağı yararını göz önünde bulundurmaları sağlanmaktadır. İşletmenin kültürü, çalışanların kalplerine ve zihinlerine işledikçe her bir çalışan marka imajının koruyucusu haline dönüşecektir. Bunu başarmak için aday ve mevcut çalışanların rasyonel ve duygusal faydalar açısından örgütten ne bekleyebileceklerinin netleştirilmesi gerekmektedir (Mosley, 2007:130).

İşveren markalaşması üç basamaktan oluşmaktadır:

1. Değer konumlandırması – işletmenin, çalışanlarına ne çeşit değerler sunduğunu ifade eden bir konsept geliştirmesidir
2. İşveren markasının dışsal pazarlaması – hedef kitleyi etkilemek, ürünü ve kurumsal markayı desteklemek için tasarlanan çabalardır ve süreç içerisinde en iyi (potansiyel) çalışanları etkilemek amaçlanmaktadır.
3. İşveren markasının içsel pazarlaması – işe alımların yapılması ve marka vaadinin örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesine yönelik çabalardır.

İşveren markalaşması, diğer işletmeler tarafından taklit edilmesi zor bir iş gücü yaratılmasına yardım etmektedir. İşveren markalaşması sürecinde çalışanlar işletmenin markasının değer konumlandırmasına sistematik olarak maruz bırakılmakta ve iş yeri kültürü kurumsal amaçlar çevresinde biçimlendirilmektedir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502-503).

▪ İçsel Markalaşma

İçsel markalaşma, markalaşma sürecinde çalışanların öneminin temel alındığı bir konudur ve işletmelerin marka vaatlerini yerine getirmelerinde çalışanlarından yararlanmasıyla ilgilidir. İçsel markalaşma uygulamalarıyla marka vaadi ve marka değerlerinin, markayla ilgili bilgilerin, çalışanlara aktarılmasıyla çalışanların markayı benimsemeleri amaçlanmaktadır. Bu sayede dış müşterilerin de markayı daha kolay kabulleneceği düşünülmektedir.

2.1.4. İçsel Pazarlamanın İçsel Markalaşmayla İlişkisi

İçsel pazarlama ve içsel markalaşma birbirini tamamlayan iki kavramdır. Bu iki kavram arasındaki farklılıkların, benzerliklerin ve birbiriyle ilişkilerinin açıkça ortaya konulması kavramların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

İçsel pazarlama ve içsel markalaşma arasındaki farklılıklar:

Hizmet pazarlaması alanında çalışan bazı uzmanlar bu iki terimi birbirinin yerine kullanabilmektedir, fakat iki olgunun örtüşen yönleri olsa da uygulamada birtakım farklılıklar söz konusudur. İlk olarak; içsel pazarlama, örgüt değerleri ve çalışan değerlerinin uyumlaştırılmasını hedefleyen daha geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. İçsel markalaşma ise daha dar kapsamlıdır ve müşterinin marka deneyimine daha fazla odaklanmaktadır (Gapp ve Merrilees, 2006: 173). Bu nedenle içsel markalaşma, marka stratejisinin bir uzantısı şeklinde ifade edilebilmektedir. İçsel pazarlama çalışan-müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi destekleyen tüm faaliyetleri (örneğin; çalışanlarla ilgilenilmesi ve karşılığında çalışanların da müşterilerle ilgilenmesi) kapsamaktadır. İçsel markalaşma ise örgütün faaliyetlerinin markayla ilgili olan bölümlerini (örneğin; çalışanların marka vaadini iletmeye odaklanmalarının sağlanması) kapsamaktadır. İçsel markalaşma genellikle yeni bir marka piyasaya sürüldüğünde, yeniden markalaşma veya markayı canlandırma dönemlerinde

uygulanmaktadır (Joshi, 2007:31). İçsel markalaşma, marka vaadinin etkin bir biçimde iletilmesi için marka değerlerinin hizmet sağlayıcının rolüyle bütünleşmesini kolaylaştırmaktadır. İçsel pazarlamanın temel odak noktası örgüt kültürü ve değerleridir. İçsel markalaşma ise öncelikle örgüt değerleriyle uyumlu ve tutarlı marka değerlerine odaklanmaktadır (Joshi, 2007:31).

İçsel pazarlama ve içsel markalaşma arasındaki benzerlikler:

İki ayrı kavram olmalarının yanında içsel pazarlama ve içsel markalaşma uygulamaları birçok ortak noktada birleşmektedir. İçsel pazarlama ve içsel markalaşma belirgin marka kimliği yaratmak için iş süreçlerinin, iş tasarımlarının, rutin fonksiyonların bütünleştirilmesidir. Her iki stratejide de çalışanlar müşteri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, rekabetçi üstünlüğün kazanılması için çalışanların işletmeyi farklılaştırması üzerine odaklanılmakta, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için iç müşterilerin memnun edilmesi amaçlanmaktadır (Joshi, 2007:31; Punjaisri vd., 2009a:211). İki pazarlama stratejisinin de uygulamaya konulabilmesi için güçlü bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü tepe yönetimin sürece bağlılığı olmadan stratejiler başarılı olamamaktadır (Joshi, 2007:31). İçsel pazarlama ve içsel markalaşma stratejileri, marka temelli bir kültür yaratmak için kullanılan mekanizmalardır (Mosley, 2007:123). İçsel pazarlama ve içsel markalaşma stratejilerinin diğer bir ortak yanı iletişim odaklı olmalarıdır. Hem içsel markalaşma hem de içsel pazarlama yaklaşımları, çeşitli iletişim programlarından yararlanılarak uygulamaya konulmaktadır (Gapp ve Merrilees, 2006: 173). İçsel markalaşma, içsel pazarlama uygulamaları boyunca yaratılmakta ve marka vaadinin iletilmesi için çalışanların yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Mitchell, 2002:103; Punjaisri vd., 2008:411; Punjaisri vd., 2009b:561). İçsel markalaşma, içsel pazarlama uygulamalarının geniş bir bölümünü oluşturmakta ve içsel pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılan spesifik bir araç olarak tanımlanabilmektedir. İçsel markalaşma “strateji oluşturma ve değişimi kolaylaştırma” sürecinde içsel pazarlamanın bir aracı olarak ele alınmaktadır (Mahnert ve Torres, 2007:54). İçsel markalaşma; pazarlama, yönetim ve insan kaynakları arasında bir ara yüz işlevi görmektedir. Bu açıdan etkin bir bütünleştirici araç haline gelmekte ve içsel pazarlamayı daha üst aşamalara çıkarma potansiyeli taşımaktadır (Gapp ve Merrilees, 2006:163).

2.2. İÇSEL MARKALAŞMA KAVRAMI

Bu kapsamda, içsel markalaşmanın tanımı yapılarak kapsamı ele alınmakta, içsel markalaşmanın önemine ve amacına değinilmektedir. Daha sonra, içsel markalaşma modellerinden ve içsel markalaşma uygulamaları için önerilen yapılardan bahsedilmektedir. Uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar ve süreçte karşılaşılan zorluklar, içsel markalaşma faaliyetlerinin sonuçları yine bu kapsamda ele alınmaktadır.

2.2.1. İçsel Markalaşmanın Tanımı ve Kapsamı

Birçok işletme markalaşmayı, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarla karşılaştığı anda oluşan marka imajı olarak düşünmektedir. Bu yüzden sadece dışsal markalaşma faaliyetlerine odaklanmaktadırlar. Ancak markaların, işletme stratejisinin tamamlayıcı bir unsuru olması nedeniyle, markalaşma çabalarının işletme içinde de yürütülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü işletme için kritik bir unsur olan markalaşma stratejilerinin çalışanlar tarafından bilinmemesi veya anlaşılmaması halinde, işletmeler marka vaadini müşterilere iletmede başarısız olmaktadır (Tavassoli, 2008:94). Bu nedenle, işletmeler dış müşterileri hedef alan dışsal markalaşma çabalarının yanında, iç müşterileri olan çalışanlara yönelik markalaşma faaliyetleri de yürütmelidirler. Söz konusu bu faaliyetler “içsel markalaşma” olarak adlandırılmaktadır.

İçsel markalaşma yaklaşımından literatürde “Janus etkisi” olarak bahsedilmektedir. Janus, mitolojide geçitlerin tanrısı olarak bilinmekte ve iki yüzü olan bir insan şeklinde resmedilmektedir. İşletmeler de bu şekilde Janus’a benzetilebilir: dış çevreye ve müşterilere bakan birinci yüz ve kurum içindeki çalışanlara çevrilmiş olan ikinci yüz. Bu yaklaşıma göre müşterilerin karşılaştıkları işletmenin yüzü, çalışanların işletmelerini gördükleri şeklin bir yansımasıdır (Tosti ve Herbst, 2009:301). Bu durumda, işletmelerin dışsal imajları için geniş kaynaklar harcarken, içsel imajları için genelde çok az bir kaynak ayırmaları veya hiç kaynak ayırmamaları ironik görünmektedir. Çünkü Janus’un iki yüzü vardır ve içsel yüzün yansıması olmadan, dış yüz hiçbir zaman anlamlı olamayacaktır. İçsel markalaşmanın önemsenmediği bazı işletmelerde çalışanların, işletmelerinin misyon, vizyon, değer ve markalarını benimsememesi sonucu, marka vaatlerini yerine getirmeleri oldukça güç olacaktır ve

dışarıya çelişkili bir görüntü yansıyacaktır. Diğer yandan vaat edilenleri bulamayan müşterilerin rakip firmalara yönelmesi ve kimi zaman firmayı geri dönmek üzere terk etmesi olasıdır (Ay vd., 2007:433).

Örgütler gelişmek, karlı olmak ve karlılıklarını sürdürmek için markalaşma faaliyetlerinin tüm işletme operasyonlarıyla bütünleştirilmesinin gerekli olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. Bu gelişmeyle birlikte, içsel markalaşma önemli bir disiplin haline gelmiştir. İçsel markalaşmanın, Berry (1981) tarafından içsel pazarlama kavramının öne sürülmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü içsel pazarlama sürecinde çalışanlara kurum kültürü ve marka ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır. Berry ve Parasuraman (1991) da çalışmalarında, marka ile ilgili geliştirilen stratejilerin ve yapılan araştırmaların çalışanlarla paylaşılmasının önemine değinmişlerdir. Bu süreç, yaratıcı içsel iletişim çabalarını, markanın güçlendirilmesi için çalışanların eğitilmesini, örnek davranışların ödüllendirilmesini kapsamaktadır. Ambler ve Barrow (1996), markaya değerleriyle içselleşen ve davranışları markayla uyumlu hale gelen çalışanların markanın savunucuları olacağını ifade etmiştir. Marka değerleriyle çalışan değerlerinin tutarlı hale getirilmesi ve marka değerleriyle uyumlu çalışan davranışlarının geliştirilmesinin önemini farkına varan araştırmacılar içsel markalaşma konusuna yönelik araştırmalar yapmaya devam etmişlerdir (Thomson vd., 1999; Davis, 2000; Harris ve de Chernatony, 2001; Tosti ve Stotz, 2001; Pringle ve Gordon, 2001; Bergstorm vd., 2002; Mitchell, 2002; Jacobs, 2003; Chernatony ve Segal-Horn, 2003). İçsel markalaşma yaklaşımıyla ilgili ilk konferans ise 2003 yılında Chicago’da yapılmıştır (Berthon vd., 2005:153). İçsel markalaşma konusundaki araştırmalar hızla devam etmektedir. Ancak, içsel markalaşmaya yönelik birçok çalışma yapılmasına rağmen, içsel pazarlama kavramında olduğu gibi içsel markalaşmaya yönelik olarak genel kabul görmüş bir tanım mevcut değildir. Yapılan tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- *“İçsel markalaşma, marka vaadini tutarlı bir biçimde iletibilmeleri için çalışanları eğitilmeleri, tüm işlerle ve süreçlerle uyumlaştırılmaları sürecidir”* (Semmans, 2004:30).

- “İçsel markalaşma, tutarlı bir müşteri deneyimi sağlamak için çalışanları güçlendiren ve marka değerleriyle uyumlaştıran stratejik süreçler kümesidir. Bu süreçler; içsel iletişimleri, eğitim desteğini, liderlik uygulamalarını, ödül programlarını, işe alma uygulamalarını ve süreklilik faktörlerini kapsamaktadır” (MacLavery vd., 2007:3).

- “İçsel markalaşma, çalışanların, marka vaadini anlamalarını ve marka değerlerine dayalı bir müşteri deneyimi yaratılmasının bir parçası olmalarını sağlamaktır” (Mosley, 2007:127).

- “İçsel markalaşma, kurumsal kültür ve bu kültürden gelen spesifik marka kişiliği oluşturmak amacıyla bir işletme tarafından yerine getirilen faaliyetlerdir” (Mahnert ve Torres, 2007:55).

- “İçsel markalaşma; içsel bir marka yaratmak ve sürdürmek amacıyla yürütülen ortak, bölümler arası ve çok yönlü içsel iletişimlerdir. İçsel markalaşma çalışanlar arasında dış marka ile tutarlı davranışlar elde etmeyi, marka bağlılığını teşvik etmeyi ve çalışanların markanın savunucuları olmalarını amaçlamaktadır”. Bu tanıma göre içsel markalaşma:

- Marka değerlerinin tüketicilere, markaya bağlılık duyan çalışanlar aracılığıyla yansıtılması,
 - Dış pazara iletilen marka vaadinin gerçekleşmesiyle marka imajının içsel tutarlılığının sağlanması,
 - Çalışan davranışlarının ve değerlerinin uyumlaştırılması için içsel markalaşmanın örgütün tüm seviyelerinde uygulanmasının gerekliliği,
- olmak üzere üç temel unsurdan meydana gelmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:55).

- “İçsel markalaşma, markanın örgüt içerisinde tutundurulmasıdır” (Punjaisri vd., 2009b:561).

Markanın çalışanlar arasında tutundurulması ve çalışanların marka değerleriyle ilgili olarak eğitilmeleri Southwest Airlines, Standard Register, Cisco, Ernst & Young, BASF, Sears, BP, IBM, Nike ve Miller Brewing Company, Deutsche Bank, Apple, Virgin Airlines, Disney gibi kurumsal devler arasında giderek popülerlik kazanmaktadır (Aurand vd. 2005; Mitchell, 2002). Örneğin; Disney markasının başarısı çalışanlarına verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde lüks oteller zinciri Ritz Carlton, markasının başarılı olmasında çalışanların önemini kavramıştır. Otelin başarısı şu felsefeye bağlıdır: “Müşteriyi önemsemek için, ilk olarak müşteriyi önemseyenleri önemsemelisin” (Papasolomou ve Vrontis, 2006:178). Tüm bu işletmeler marka vaadinin iletilmesinde çalışanların katkılarının farkına varmış kuruluşlara örnek teşkil etmektedir (Aurand vd., 2005:164).

2.2.2. İçsel Markalaşmanın Önemi

İçsel markalaşma işletmeler için önemli bir konudur. İçsel markalaşma yaklaşımının benimsenip uygulanması, işletmelere birçok avantaj kazandırmaktadır. Söz konusu bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür:

2.2.2.1. Çalışanların Markayı Benimsemeleri ve Markaya Bağlılık Duymaları

Çalışanlar çalıştıkları işletmeyi ve onun markasını kendi kendilerine, hiçbir etkiye maruz kalmadan sevmeyebilirler. Çalışanların işletmelerinin markalarını sevmeleri ve benimsemeleri için yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. İçsel markalaşma, çalışanın örgütteki deneyimlerini ve algılarını yönetmek için stratejik bir örgütsel girişim olarak ortaya çıkmıştır (King ve Grace, 2008:360; Khan, 2009:25).

İçsel markalaşma çalışmaları sayesinde çalışanların işletmeye ve markasına karşı olumlu hisler beslemeleri amaçlanmaktadır. Bu önemli bir durumdur çünkü tüm çalışanların, çalıştıkları işletmeye karşı birtakım hisleri vardır ve birçok kanal aracılığıyla bu hislerini iş arkadaşlarına, ailelerine, arkadaşlarına iletmektedir. Bu kişiler işletmenin mevcut müşterileri veya potansiyel müşterileri olabilmektedir. Çalışanlar markaya yönelik olumlu tutumlar besliyor ve markalarını seviyorlarsa, dış müşterilerin de markayı sevmelerine gayret edeceklerdir (Drake vd., 2005:55). Böylece işletmeye

bağlı çalışanlar, müşterilere daha fazla değer sunacaklardır. Öte yandan, işletmeye ve markaya bağlılık duyulmaması veya olumsuz tutumlar beslenmesi istenmeyen sonuçlara neden olabilmektedir. İlk olarak, çalıştıkları işletmeye bağlılık duymayan ve markaya olumsuz tutum besleyen çalışanlar müşterilere iyi hizmet verememektedirler. Çünkü çalışanlar, markayı sevmemeleri ve benimsememeleri durumunda müşterilere de benimsetememektedirler. Bu durum, marka imajına zarar vermektedir ve müşteri sadakatini baltalamaktadır. Ayrıca işletmelerinin markasına bağlılık duymayan çalışanlarda sadakat oluşmamaktadır. İşletmeye karşı sadakat duymayan çalışanlar orada çalışmaya devam etmek istememekte ve işlerinden ayrılmaktadırlar. Bu durum çalışan devir hızının yükselmesine neden olmaktadır. Çalışan devir hızı işletmenin performans göstergelerinden biridir ve yüksek çalışan devir hızı arzulanan bir durum değildir.

2.2.2.2. Marka Kimliğinin Marka İmajına Dönüştürülmesine ve Marka İtibarının Oluşturulmasına Katkısı

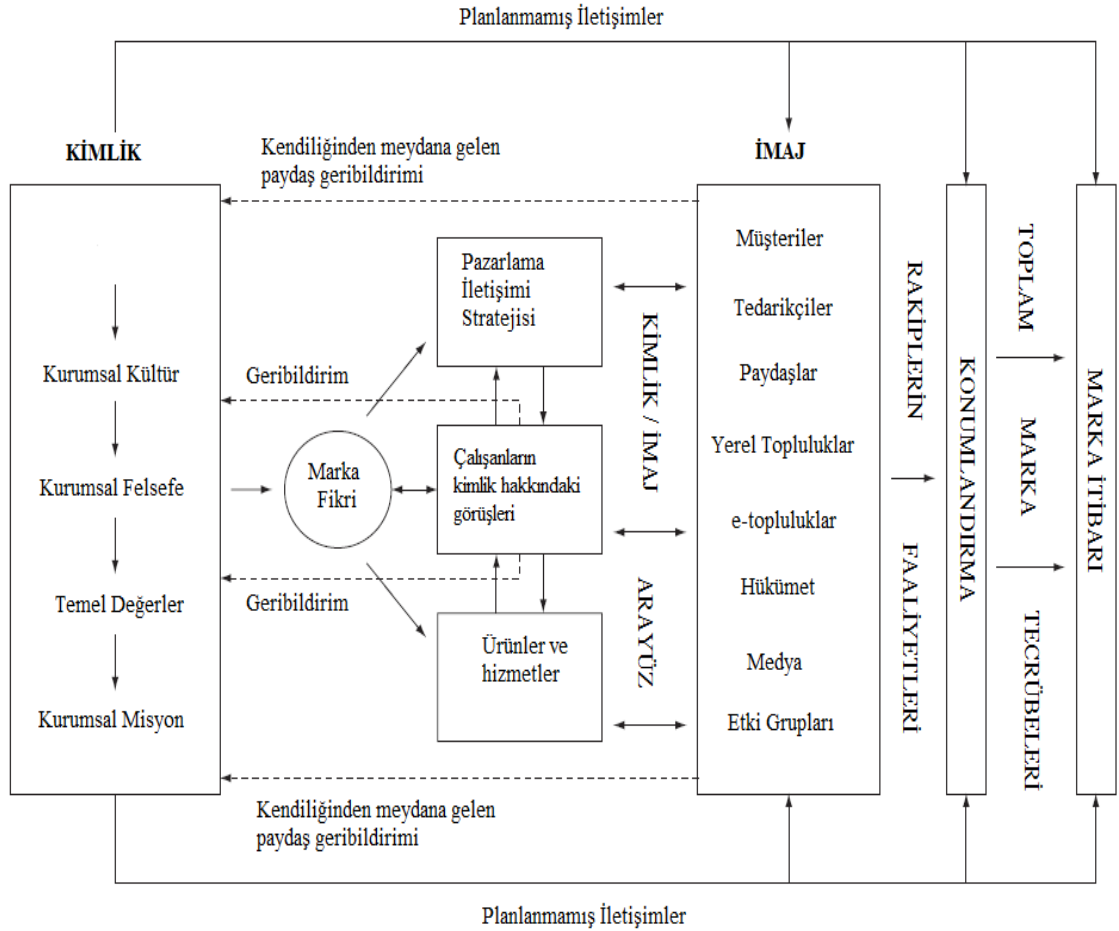
Marka kimliği, işletmenin markanın nasıl algılanmak istediğini ve tüketiciye ne gibi sözler verildiğini ortaya koyan çağrışımlar takımıdır. Marka kimliği; kurumsal kültürü, kurum felsefesini, temel marka değerlerini¹ ve kurumsal misyonu bünyesinde bulundurmaktadır. Bu nedenle, markanın sahip olduğu özellikler olarak da nitelendirilebilmektedir. Marka kimliği, aynı zamanda marka imajının temelini oluşturmaktadır. Çünkü işletmeler, marka kimliği öğelerini oluştururken tüketicilerin kendilerini nasıl algılamaları istediklerine dikkat etmektedirler. Bu yüzden, süreçte asıl önemli olan marka kimliğinin müşterilere arzulanan ölçüde iletilip iletilmediğidir. Çünkü işletme tarafından oluşturulan marka kimliğinin tüketiciler tarafından algılanmasıyla marka imajı meydana gelmektedir. Marka imajı çalışmalarında müşterinin marka ile temas ettiği her noktanın yönetilmesi gerekmektedir. Bu noktada işletmeler sıklıkla birtakım pazarlama iletişimi araçlarından, ürün ve hizmetlerinin ayırt edici unsurlarından yararlanmaktadır. Ancak marka kimliği iletimi sürecinde göz ardı edilmemesi gereken diğer bir araç da çalışanlardır. Özellikle hizmet işletmeleri için çalışanların marka kimliğini iletilme sürecindeki rolü büyüktür. Çünkü çalışanlar, alıcılar için marka ile direkt temas noktası niteliğindedir. Birçok işletme göz kamaştırıcı reklam

¹ Faaliyet ve kararlarda sınırları belirleyen, yol gösterici nitelikteki markaya ilişkin kriterlerdir.

hazırlayabilir ve bunu müşterilerine pazarlayabilir, ancak sürecin sonunda, bir müşteri işletmeyle gerçekten etkileşime girdiğinde işletmenin markası, çalışanlarının markayı temsil ettiği ölçüde etkin olmaktadır (Andruss, 2008:26). İşletmenin iletmek istediği değer ve çalışanların ilettiği değer tutarlı olursa marka imajı yaratma süreci başarılı sayılmaktadır (Kimpakorn ve Tocquer, 2009:532). Çalışanlar değerleri anladıkları ve kabul ettikleri zaman tutum ve davranışlarını marka değerleriyle uyumlaştırmaktadır. Tutarlılığın sağlanmasıyla müşteri memnuniyeti yaratılmakta ve memnuniyet zamanla müşteri sadakatine dönüşmektedir (Taylor, 2006:77). Bu yüzden işletmeler, markalaşma sürecinde dışsal bir mesaj oluşturma ve uygulamanın yanı sıra işletmenin sunduğu değerlerin iletilmesinde çalışanlarını daha etkin kullanmanın yollarını aramaktadır. Bu doğrultuda her bir çalışan, marka kimliğinin tüm öğeleri, marka fikrini temsil eden marka vaadi konusunda bilgilendirilmeli ve çalışanların işletme tarafından oluşturulan marka kimliği hakkında önerileri alınmalıdır.

Markaya yönelik iç ve dış mesajlar arasında tutarsızlık olması vaat edilen ve yerine getirilen marka değerleri arasında uyumsuzluğa yol açmaktadır. İşletmenin dış müşterilerine verdiği vaadi bilmemeleri durumunda çalışanlar reklamlarla oluşturulan beklentileri zayıflatma eğiliminde olmaktadır (Mitchell, 2002:99). Pazarlama iletişimi çalışmalarlarıyla müşterilere duyurulan vaatler, tüm müşteri-marka iletişim noktalarında tutarlı bir şekilde yerine getirilmezse, hayal kırıklığına uğramış müşteriler marka ismini kötülemeye başlamakta, sonuç olarak markanın güvenilirliği ve itibarı zarar görmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:279, 280).

Marka kimliğinin, marka imajına ve marka itibarına dönüşmesi sürecinin ayrıntıları Şekil 2.4.'te yer almaktadır:



Şekil 2.4. Markalaşma Modeli (Kaynak: Ind, 2007:80)

İçsel markalaşma, güçlü kurumsal markalar yaratmak için de kullanılabilen bir araçtır. Kurumsal markada en önemli olan unsur tutarlılıktır. Diğer bir deyişle içe ve dışa yansıyan markanın aynı özellikleri aynı anda taşıyabilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, kurumsal marka stratejisi belirlenirken her şeyden önce işletmeler, içe ve dışa yansıyan markasını dengelemek için çaba sarf etmelidir. Dışa yansıyan marka olarak da değerlendirilebilen dışsal markalaşma, kurumun itibarı ve bu itibarın sürdürülebilmesi için sarf edilen çabalardan oluşmaktadır. İçsel markalaşma çabalarıyla, kurum içi iletişimle kurumun kültürü, misyon ve vizyonu çalışanlarına aktarılmaktadır. Çalışanların tüm bu unsurları benimsemesiyle, marka kimliği (kurum kültürü, kurum felsefesi, temel değerler ve kurumsal misyon) ve marka değerleri tüm paydaşlara bir güven iklimi içerisinde yansıtılarak kurumsal markalaşmaya katkı sağlamaktadır (Dereli ve Baykasoğlu, 2007:115-116).

2.2.2.3. Marka Değerleriyle Uyumlu Davranışların Sergilenmesi

Çalışanların markayı yaşamaları gerekmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanlar kurumsal kimlikle özdeşleşmeli, kurumsal hedeflere ulaşmaya ve kurum değerlerini taşımaya odaklanmalıdırlar. Marka vizyonu, misyonu açıksa ve çalışanlara içtenlikle yansıtılıyorsa, ancak o zaman çalışanlar marka elçisi gibi davranmayı seçeceklerdir. Dolayısıyla, “markayı yaşamak” çalışanların marka değerlerini yansıtan davranış ve tutumlar içinde olduğunu göstermektedir. Bu da kurumsal başarının yakalanmasını ve müşteriye yönelik olumlu tutumlar beslenmesini sağlamaktadır (Olçay, 2010:67).

İçsel markalaşma çabalarıyla, çalışanların tutum ve davranışları marka kimliğiyle uyumlu hale getirilmekte ve çalışanların markayla olan ilişkileri güçlendirilerek onların markaya bağlılık duymaları sağlanmaktadır. Bu sayede işletmenin müşterilerine vaat ettiği değerlerin çalışanlar tarafından iletilmesi mümkün kılınmaktadır. Verilen vaadin tutulmasıyla dış müşteri memnuniyeti yaratılmaktadır. İçsel markalaşma işletmenin markasıyla çalışanlar arasında güçlü bir duygusal bağ kurulmasına yardım etmektedir. İçsel markalaşma uygulamalarıyla markaya bağlılık duyan ve davranışları markayla uyumlu hale gelen çalışanlar markanın savunucuları olmakta, böylece farklılık yaratmaktadırlar (Jacobs, 2003:23).

2.2.2.4. Marka Vaadinin Yerine Getirilmesi

Bugünün yüksek rekabetçi pazar koşullarında tüketicileri tek bir marka tecrübesiyle baştan çıkarmak, kalıcı bir ilişkinin oluşmasını sağlamak için yeterli olmamaktadır. Uzun dönemli ilişkiler kurulmasını sağlamak için, müşterilerin kişisel ve duygusal olarak markaya bağlılık duymaları, onu sevmeleri gerekmektedir. Müşterilerle ilişki kurup, bunu sürdürmek için işletmeler, kapsamlı ve tutarlı bir marka vaadi yaratmalıdır. Rakiplerden üstün ve farklı olduğunu vurgulayan bir marka vaadi, müşterilerin karar alma süreçlerinde o markayı seçmelerini sağlamaktadır. Öte yandan, işletmelerin müşterilere söz vermekten daha fazlasını yapması gerekmektedir. Asıl önemli olan nokta, geliştirilen bu vaadin müşterilere aktarılması, diğer bir deyişle müşterilere verilen sözün tutulmasıdır. Markanın vaat ettiği değer, ürünün/hizmetin sahip olduğu özellikler, reklamlar ve diğer tutundurma çalışmaları, fiyatlandırma politikaları gibi pazarlama uygulamalarıyla müşterilere iletilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, verilen vaadin yerine getirilmesi için marka elçilerine de ihtiyaç vardır. Marka

vaadini gerçeğe dönüştüren marka elçileri, işletmenin çalışanlarıdır (McEwen ve Robinson, 2007:3, Haris, 2007:102). Bir işletmenin markası için çalışanlar vazgeçilmez unsurlardır. Çalışanlar markanın iç ve dış dünyasının ara yüzü niteliğindedir ve tüm paydaşların marka ve işletme ile ilgili algıları üzerinde etkileri vardır (King ve Grace, 2005:277; Chong ve Kong, 2007:202). İşletmenin verdiği vaadin tutulmasını sağlayan çalışan, alıcı için bir değer yaratmaktadır (Tosti ve Herbst, 2009:299). Ayrıca, işletme müşteriye bir vaatte bulunurken, aslında aynı şeyi kendine de vaat etmiştir. Dolayısıyla, marka vaadi artık esinlendirici bir sembol ve ulaşması gereken hedef halini almıştır. Burada dikkatli olunması gereken nokta şudur: Kurum asla tutamayacağı sözler vermemelidir (Pringle ve Gordon, 2001:216). Yerine getirilmeyen her vaat işletmenin itibarını, inanırlığını, dolayısıyla da marka değerini düşürmektedir (Pringle ve Thomson, 2000:51). Bu nedenle işletmenin, marka vaadini gerçeğe dönüştürebilmesi şarttır.

İçsel markalaşma, müşterilerin marka beklentilerinin karşılanması için marka vaadinin iletilmesine olanak sağlayan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada önemli olan nokta çalışanın, markanın vaadini iletebilmesi için marka vaadini bilmesinin gerekliliğidir. Çünkü işletmenin iletmek istediği marka vaadini açıkça bilmeyen bir çalışanın müşterilere bu vaadi iletmesi beklenemez (Semmans, 2004:30). Ayrıca, işletmenin markasıyla fikir birliği içinde olan çalışanların, dış müşterilerin işletmenin ürün/hizmetlerine yönelik algılarını olumlu olarak etkileme ihtimali daha yüksektir (Aurand vd., 2005:163). Öte yandan, tüm çalışanların marka vaadini anlamaları için çaba harcamak gerekmektedir. Birçok işletme, marka vaatlerinin tüketiciler tarafından bilinmesini sağlamak için zaman ve para harcamakta fakat markanın ne anlama geldiğini çalışanlara iletmek konusunda başarısız olmaktadır. Gallup araştırmasına göre çalışanların sadece %40'ı işletmenin marka vaadini gerçekten hissetmektedir. Dahası birçok işletmede müşteriye daha yakın olan çalışanlar, işletmenin marka vaadini açıkça ifade edebilme konusunda daha az yeteneklidir (McEwen ve Robinson, 2007:1). Çalışanlarının marka vaadini iletebilmelerini sağlamak için işletmenin işe alma, eğitim, motivasyon, ödüllendirme, gerekli ekipmanı ve teknolojiyi sunma gibi faaliyetlerle ilgilenmesi gerekmektedir. Yönetim, marka vaadinin gerçekleştirilebilmesi için marka değerlerinin çalışanların ilişki içinde bulunabileceği günlük faaliyetlere aktarılması için çabalamalıdır (Punjaisri ve Wilson, 2007:67).

Hizmet sunumunun insan etkileşimlerini içermesi ve sürecin merkezinde hizmet çalışanlarının yer alması nedeniyle marka vaadinin iletilmesinde çalışanın rolü özellikle hizmet işletmelerinde daha belirgin hale gelmektedir. Hizmet markalaşması büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına dayanmaktadır. Bu nedenle çalışanların marka değerlerine uygun bir biçimde ve işletmenin söz verdiği kalite seviyesinde hareket etmeleri gerekmektedir.

2.2.2.5. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması

Güçlü bir marka yaratma ve algılanan yüksek hizmet kalitesinin sağlanması büyük ölçüde çalışanların müşteri beklentilerini karşılamadaki yeteneğine bağlıdır (King ve Grace, 2008: 358). Müşterilerin markayla temas kurduğu her an marka değerlerinin iletilmesi için bir fırsattır. Çünkü bu süreçte markayla ilgili karara varılmakta, müşteri zihninde hizmet kalitesi hakkında bir izlenim oluşturulmaktadır (Kimpakorn ve Tocquer, 2009:532; Khan, 2009:23). Başarılı hizmet sunumu, müşteri memnuniyetine ve müşterilerin aynı işletmeden satın alma hevesine katkı sağlamaktadır. İçsel markalaşma uygulamaları çalışanlar ve müşteriler arasında sağlıklı ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır (Haris, 2007:103). Çünkü içsel markalaşma uygulamalarıyla çalışanlar marka unsurları ve müşteri beklentileri hakkında bilgiye sahip olmaktadır. Aynı zamanda içsel markalaşma uygulamaları kapsamında verilen eğitimlerle çalışanların yetenekleri geliştirilmektedir. Böylece, çalışanlar her bir karşılaşmada marka vaadini yerine getirerek kaliteli hizmet sunulması konusunda fırsat yakalamaktadır. Çalışanların davranışlarının markayla uyumlu olması durumunda herhangi bir talep veya problemle gelen müşteri kendisi ile gerçekten ilgilenen ve sorumluluk duyan uygun bir muhatapla karşılaşmaktadır.

İçsel markalaşma uygulamaları sadece müşterilerle iletişim halindeki çalışanları kapsamamaktadır. Hizmet işletmelerinde özellikle müşterilerle iletişim halindeki çalışanların algılanan kalite üzerinde etkisi daha büyük olsa da, aslında tüm çalışanların marka vaadini gerçekleştirmedeki ve müşteri memnuniyeti yaratmadaki payı büyüktür. Bu nedenle, içsel markalaşma tüm işletme çalışanlarını kapsayan bir uygulama olarak düşünülmelidir. Ayrıca, hizmet pazarlaması kapsamında ele alınan içsel pazarlama yaklaşımının stratejik bir aracı olan içsel markalaşmanın sadece hizmet işletmelerinde

uygulandığını söylemek de yanlış olur. Üretim işletmelerinde kişisel satış faaliyetleri, şikayet ve önerilerin iletilmesi gibi süreçler dışında dış müşterilerin çalışanlarla yüz yüze iletişim kurması mümkün değildir. Yine de malzeme tedarikinden üretim sürecinin sonuna kadar, müşteri bilinçli ve pazar odaklı bir örgüt kültürüyle bütünleşmiş çalışanların dış müşterilerin tatmin olması üzerinde etkisi olmaktadır. Çünkü müşterinin eline geçen ürünün üretilip müşteriye ulaştırılmasına kadar geçen süre içerisinde tüm çalışanların iletilen değere katkısı vardır. Her bir olumlu katkı müşteri tatmini sağlarken, olumsuz katkılar müşterilerin memnuniyetsizliğine neden olmaktadır. Örneğin; hizmet işletmelerinde hizmet kalitesi tüketicilerin algısı sonucu oluşmaktadır. Dolayısıyla algılanan kalitelinin ölçüsü, hizmeti sunan kişiye bağlıdır. Ancak üretim işletmelerinde de kalite çalışanlara bağlıdır. Müşterilere kaliteli ürün sunmayı marka değeri haline getiren bir işletmede, içsel markalaşma faaliyetleriyle tüm çalışanların bu değeri benimsemesi sonucunda herkes kaliteli üretim için çalışacaktır.

2.2.2.6. Rekabetçi Üstünlük Kazanılması

Çalışanlar işletmelerin önemli varlıklarıdır. Çalışanların değer sunan davranışları, müşterilerin değer arayan davranışlarına cevap olmaktadır (Chong ve Kong, 2007:202). Çalışanlar aynı zamanda, diğer işletme faaliyetlerinin aksine kolay taklit edilememekte ve sadece o işletmeye özgü olmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:179). İçsel markalaşma sürecinde çalışanlar, markanın temel değerlerini benimsemekte, bunları işlerine yansıtmakta ve bunun sonucunda dış müşterilerin markaya inanması, bağlılık duyması ve onu satın alması kolaylaşmaktadır. Böylece yaratılan özgün marka tecrübesi, işletmelere sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. İçsel markalaşma, taklit edilmesi en zor işletme varlığı olan ve kurumun kişiliğini meydana getiren çalışanlar aracılığıyla işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olmaktadır (Jacobs, 2003:23; Aurand. vd., 2005:166, Tavassoli, 2008:95).

2.2.2.7. İşletme Stratejilerinin Uygulanmasına Katkı Sağlaması

İçsel markalaşma, işletme stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen stratejiler çalışanlar aracılığıyla uygulamaya konulmaktadır (Goom vd., 2008:4). Verilen sözlerin tutulması, marka kimliği ve değerlerinin dış müşterilere doğru bir biçimde

iletılarak marka imajı oluşturulmasının her bir basamağında çalışanlar yer almaktadır. Ancak planların uygulamaya konulması için çalışanları belirli konular hakkında bilgi sahibi olmaları ve belirli ölçüde yetkin olmaları gerekmektedir. Bu nedenle strateji ve uygulamaları uyumlu hale getiren birtakım faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Başarılı içsel markalaşma uygulamaları, strateji ve uygulama arasında köprü kurmaktadır. Strateji ve uygulama arasında kurulan tutarlılık ve uyum sayesinde müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir (MacLavery vd. , 2007:1). Ayrıca çalışanların işletme stratejileri, iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve markaya bağlılık duymaları sayesinde marka ve işletme performansı artmaktadır (Thomson vd., 1999:826-830; Harris ve de Chernatony, 2001: 447,453). Örneğin 1997 yılında IBM, e-işletme kampanyasına başladığında hem içsel hem de dışsal mesajlarla internetin geleceğin teknolojisi olduğu yönünde ortak bir fikir yaratmaya çalışmıştır. Yürütülen içsel markalaşma programıyla ürünlerin nasıl isimlendirildiğinden, satışların organize edilmesine kadar hemen hemen her konuda çalışanlar bilgilendirilmiştir. Kampanya büyük ölçüde başarılı olmuştur, çünkü çalışanlara yön duygusu ve amaç vermiş, onların IBM'in geleceği öngörme ve teknoloji endüstrisine liderlik etme yeteneğine olan güvenlerini tazelemiştir (Mitchell, 2002:101).

2.2.3. İçsel Markalaşmanın Amaçları

İçsel markalaşma, klasik markalaşma çabalarından ayrılmaktadır. Aslında her iki markalaşma çabasında ulaşılmak istenen sonuç müşteri memnuniyetinin yaratılmasıdır. Ancak, klasik markalaşma çabaları dış paydaşlara odaklanırken içsel markalaşma çabaları dışsal markalaşma çabalarıyla uyumlu çalışan davranışları meydana getirecek sistemlerin ve süreçlerin kurulmasına odaklanmaktadır (Aurand vd., 2005:164). Bu odak noktası bizi içsel markalaşmanın temel amacına götürmektedir: “marka değerleriyle uyumlu çalışan tutum ve davranışlarının geliştirilmesi” (Jacobs, 2003:23; Burmann ve Zeplin, 2005:287; Punjaisiri vd., 2008:408). Markayla uyumlu çalışan tutum ve davranışları geliştirilmesinin temelinde ise işletmenin dış müşterilere iletmediği vaadi mümkün kılma isteği yatmaktadır. Bu nedenle, içsel markalaşma uygulamalarıyla aynı zamanda çalışanların, marka mesajlarını marka gerçeğine dönüştürmesi hedeflenmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007:60). Çalışanların çeşitli gündelik

faaliyetlerinin, marka vaadini yerine getirecek ana unsurlar içinde olmaları nedeniyle, marka stratejisiyle uyumlu olmaları gerekmektedir. Dış müşterilerin markanın vaat ettiklerine gerçekten inanmaları için çalışanların markanın destekçileri olmaları, markayı yaşamaları ve yaşatmaları gerekmektedir. Bu ise ancak tüm çalışanların işletme içinde uygulanan marka stratejileri hakkında bilgilendirilip, strateji oluşturma ve uygulama sürecine dahil edilmeleri ile gerçekleşebilecektir (Ay vd., 2007:433). Bu yüzden, içsel markalaşma sürecinde çalışanların, örgütün markasından haberdar olmaları ve markayı benimseyip sevmeleri için çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar; işe alım, eğitim, iç iletişim, lider/yönetici yetiştirme programları, çalışanların güçlendirilmesi, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme vb. programları kapsamaktadır (MacLavery vd., 2007:6,7). Kısacası; içsel markalaşma sürecinde, çalışanlara işletme ve işletmenin markasıyla ilgili bilgiler, marka kimliği, marka vaadi ve değerleri aktarılmaktadır. Süreç sonunda çalışanların marka değerleriyle uyumlu çalışan tutum ve davranışları geliştirilmektedir. Bu sayede firmanın müşterilerine vaat ettiği değerlerin çalışanlar tarafından iletilmesi mümkün kılınmakta, vadin yerine getirilmesiyle müşteri memnuniyeti oluşmaktadır.

2.2.4. İçsel Markalaşmaya İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Geliştirilen Modeller

Punjaisri vd. (2009a, 2009b, 2008); Punjaisri ve Wilson (2007) çalışmalarında, nicel ve nitel yöntemleri bir arada kullanarak çalışanların perspektifinden içsel markalaşmayı değerlendirmiş ve içsel markalaşma uygulamalarının marka performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmada ayrıca, içsel markalaşma çabalarının markaya yönelik tutumları nasıl etkilediği incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda markayla özdeşleşme², marka bağlılığı³ ve marka sadakati⁴ unsurları marka tutumları olarak ele alınmıştır. Bu çalışmalar, literatürde büyük bir açığı kapatmıştır, çünkü yapılan diğer çalışmalarda, yönetimin ve danışmanların içsel markalaşmaya yönelik bakış açısına odaklanılmıştır. Punjaisri ve Wilson (2007), içsel markalaşma ile ortaya çıkan markayla özdeşleşme, markaya bağlılık ve marka

² Markaya bağlılık duygusu ve markanın kaderi ile iç içe geçmişlik algısı

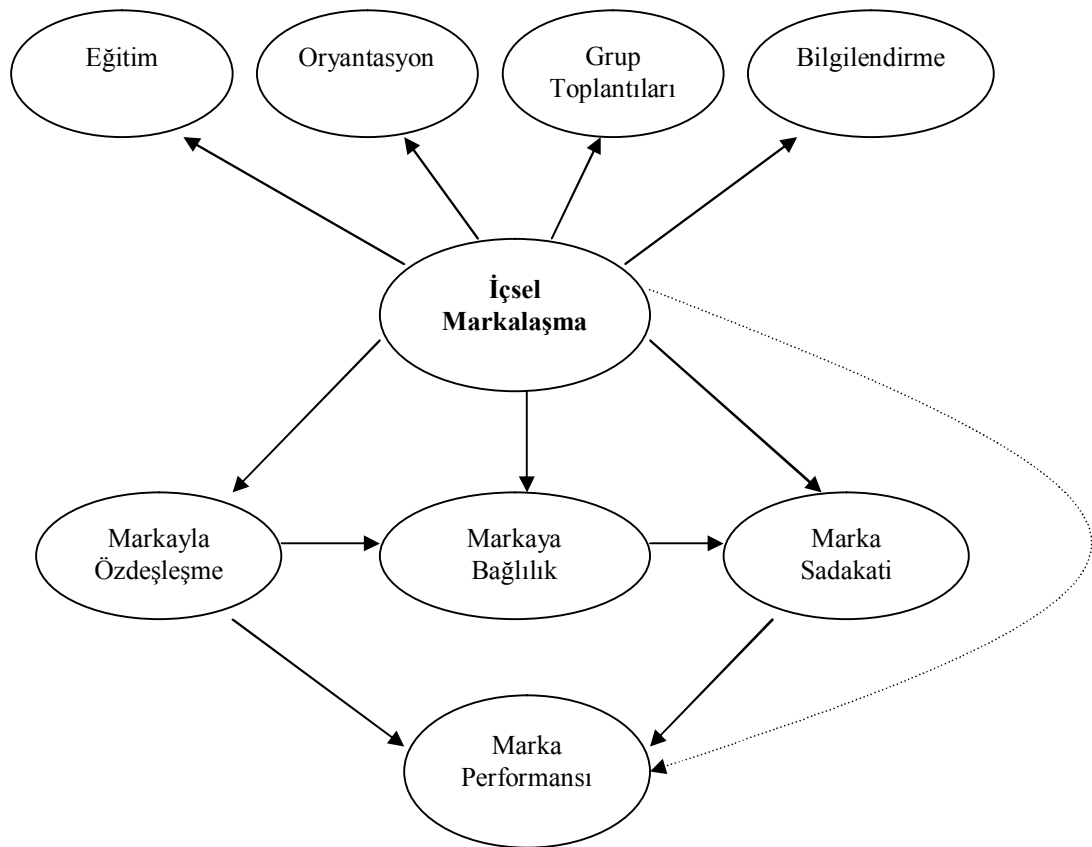
³ Çalışanların marka amaçlarına ulaşmak için fazladan çaba sarf etmeye istekli olmalarını sağlayan duygusal bağlılık

⁴ Çalışanların mevcut işletmede çalışmaya devam etme konusunda istekli olmaları

sadakatinin, marka performansını etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışmada eğitim ve içsel iletişimin içsel markalaşma araçları olarak sürece ve marka performansına etkisi de ölçülmek istenmiştir. Yapılan analizler sonucunda eğitim ve içsel iletişim ile desteklenen içsel markalaşma çabalarının hem marka performansını hem de çalışanların markaya karşı tutumlarını pozitif yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Punjaisri ve Wilson, 2007:61-66).

Punjaisri vd. (2008), diğer çalışmasını da benzer bir çerçevede yürütmüş, içsel markalaşma ile ilgili mekanizmaları ve içsel markalaşmanın hizmet çalışanlarını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak çalışanlara içsel markalaşma uygulamalarına yönelik düşünceleri sorulmuş ve onlardan içsel markalaşmanın çalışanları ve marka vadinin iletilmesini nasıl etkilediğini tanımlamaları istenmiştir (Punjaisri vd., 2008: 412-418).

Punjaisri vd. (2009a, 2009b) 'nin daha sonraki çalışmaları, içsel markalaşmaya yönelik önceki çalışmalarıyla paralellik göstermektedir, fakat bu çalışmalarda nicel yöntemler kullanılmıştır. Çalışmalarda, çalışanların markaya yönelik tutumlarının, marka vadinin iletilmesini destekleyen davranışları etkilediğine dair varsayımlar ampirik olarak kanıtlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, içsel markalaşma çabalarının, marka vadinin iletilmesi açısından marka performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, çalışanların markayı destekleyen davranışlarını ve tutumlarını etkilemek için içsel markalaşma araçları olan içsel iletişim ve eğitimlerin kullanılmasının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, markayla özdeşleşmelerinin çalışanların marka bağlılıklarını etkilediği, çalışanların marka bağlılıklarının ise çalışan sadakati üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, marka ile özdeşleşme ve marka sadakatinin, içsel markalaşma ve marka performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği fakat marka bağlılığının bu ilişkiye etkide bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Punjaisri vd., 2009a: 214-218; Punjaisri vd., 2009b:565-573).



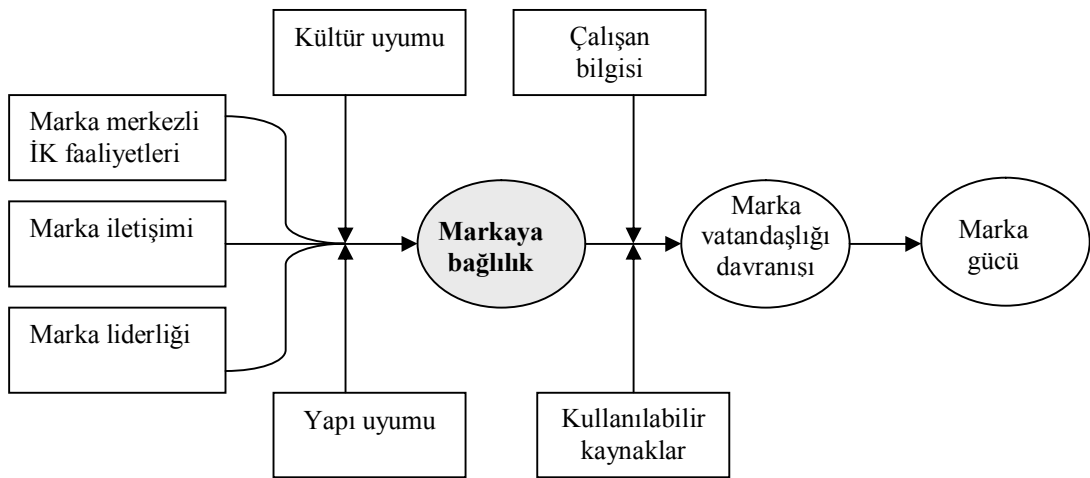
Şekil 2.5. İçsel Markalaşma Modeli-1 (Kaynak: Punjaisri vd., 2009a:214; Punjaisri vd. 2009b:567)

Burmann ve Zeplin (2005) tarafından yapılan çalışmada, tutarlı ve sürekli bir marka kimliği yaratmada çalışanların rolü ele alınmıştır. Çalışmada ayrıca, çalışanların markaya yönelik tutum ve davranışlarının nasıl olduğu incelenmiştir. Çalışmada, iki davranışsal yapı olan marka vatandaşlığı⁵ ve marka bağlılığı⁶ odağında bütünlük bir model geliştirilmiştir. Çalışmadaki araştırma modeli; marka yönetimi ve uygulamaları, kurum kimliği, kültür ve davranış, içsel iletişim ve liderlik/yönetim süreci konularına dayandırılmıştır. Modele göre markanın başarısı marka vatandaşlığı davranışının oluşturulmasına bağlıdır. Marka vatandaşlığı davranışının oluşması için ise marka bağlılığı yaratılması bir ön koşuldur. Marka bağlılığı yaratılmasında; “marka merkezli insan kaynakları faaliyetleri”, “ marka iletişimi”, “ marka liderliği” olmak üzere üç ana vasıta ve “kültür uyumu”, “yapı uyumu”, “çalışan bilgisi”, “ kullanılabilir kaynaklar”

⁵ Çalışanlar açısından markayı yaşamının anlamı

⁶ Marka vatandaşlığı davranışı göstermek için çalışanları yönlendiren psikolojik süreçler

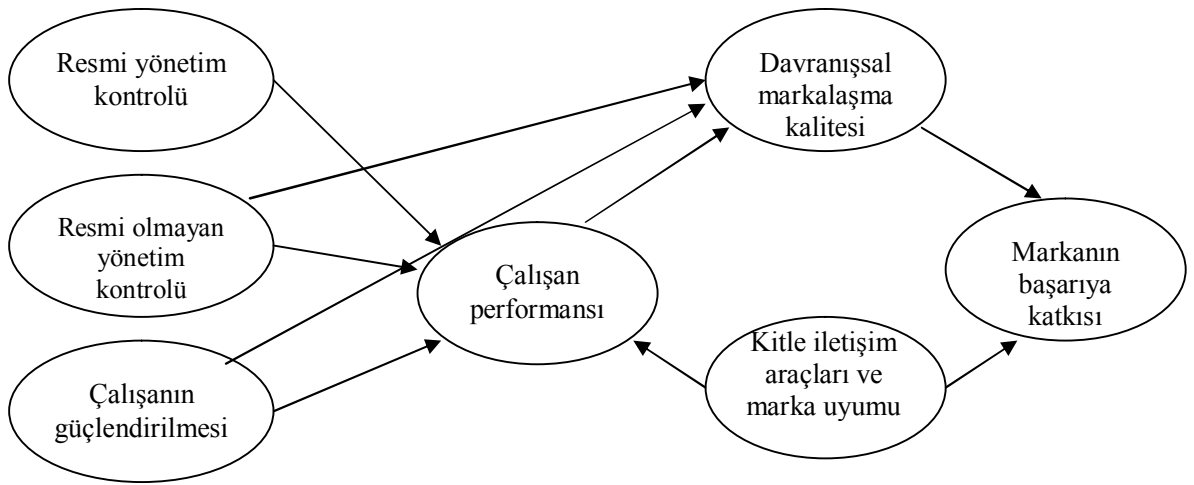
olmak üzere dört şart faktörü devreye girmektedir. Marka bağlılığı yaratmayı sağlayan üç vasitanın, dört şart faktörü ile uyumlu olması durumunda marka vatandaşlığı davranışı ortaya çıkmaktadır. Çalışma sonucunda, içsel markalaşma ve çalışanların markaya bağlılığı arasındaki ilişki ampirik olarak desteklenmiştir (Burmam ve Zeplin, 2005:286-295). Araştırmanın hipotezlerine göre zorla kabul ettirilen davranış prensipleri sadece uyuma bağlı zayıf bir bağlılığı meydana getirirken; özdeşleşmeye ve içselleşmeye dayalı çalışan katılımı, daha güçlü bir marka yaratmaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005:289).



Şekil 2.6. İçsel Markalaşma İçin Bütünsel Bir Model (Kaynak: Burmann ve Zeplin, 2005: 286)

Henkel vd., (2007) markayla tutarlılık gösteren çalışan davranışlarının marka performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışma kapsamında, markayla tutarlılık gösteren çalışan davranışları, “davranışsal markalaşma kalitesi” olarak adlandırılmış ve davranışsal markalaşmayı ortaya çıkaran faktörleri görmek için Şekil 2.7’deki model geliştirilmiştir. Modelde “davranışsal markalaşma kalitesi”, “kitle iletişim araçlarıyla marka uyumu” markanın işletme başarısına katkısını belirleyen değişkenler olarak ele alınmıştır. Markanın başarıya katkısı; ürünlere ilgiyi, satın alma kararlarına etkiyi, daha az fiyat duyarlılığını, yeni müşterileri ve müşteri sadakatini ifade etmektedir. Davranışsal markalaşma kalitesi ise müşteri isteklerini anlamayı, markayla özdeşleşmeyi, marka değerlerini iletmeyi, markayı yaşamayı kapsamaktadır. Modele göre davranışsal markalaşma kalitesinin oluşması için birtakım öncüller gerekmektedir.

Bu öncüller çalışanın güçlendirmesi, resmi ve resmi olmayan iletişim aracılığıyla yönetim faktörleri ve çalışan performansı olarak ele alınmıştır. “Resmi yönetim kontrolü; markayla ilgili bilgilerin resmi yolla iletilmesini”, “resmi olmayan yönetim kontrolü; çalışanlarla görüşmeler yapmayı ve onları motive etmeyi”, “çalışanı güçlendirme; çalışanların inisiyatif almalarının ve markaya güven duymalarının sağlanmasını, çalışanların motive edilmelerini”, “çalışan performansı, pazar payını ve satışları” ifade etmektedir (Henkel vd., 2007: 315,316).

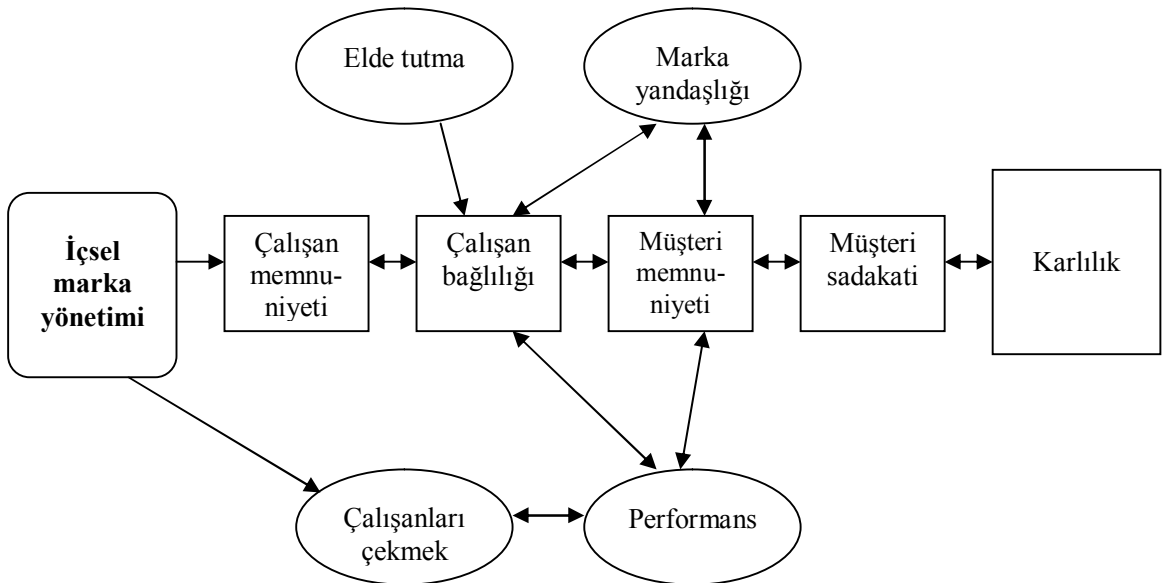


Şekil 2.7. Markayla Tutarlı Çalışan Davranışlarının Yönetilmesi (Kaynak: Henkel vd., 2007: 316)

Mahnert ve Torres (2007), içsel markalaşmanın başarısını etkileyen 7 boyut tespit etmiştir. Bu boyutlar ve her bir boyutu meydana getiren alt boyutlar; “örgüt (örgüt yapısı, örgüt kültürü ve içsel rekabet)”, “bilgi (pazar araştırması, ölçüm ve geri bildirim, marka yönetimi hakkında spesifik bilgi)”, “yönetim (yetki sınırları, lider desteği, iletişim ve marka takımları)”, “iletişim (çok yönlü iletişim, mesajın resmiyeti, iç ve dış mesajlar arasında uyum, süreklilik ve adaptasyon, örgüt içi karışıklık)”, “strateji (işletme ve marka amaçlarının uyumlaştırılması, bütçeleme ve zamanlama)”, “çalışanlar (çalışan katılımı ve desteği, işe alım, ücretlendirme ve çalışanların bölümlendirilmesi)” ve “eğitim (örgüt amaçlarıyla uyum, rehberlik ve zihinsel modeller)” olarak belirtilmiştir (Mahnert ve Torres, 2007:56). Araştırmacılar, aynı çalışmada ayrıca marka geliştirme ile ilgili birtakım mevcut modelleri bütünleştirerek, “Bütünleştirilmiş İçsel Markalaşma Yapısı (Consolidated Internal Branding Framework)” modelini

önermişlerdir. Önerilen bu yapı; planlama, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç temel evreden meydana gelmektedir. Her bir evre kendi içinde çeşitli alt unsurları bulundurmaktadır. “Planlama evresi hazırlık, inceleme ve yapılandırma”; “uygulama evresi kolaylaştırma, uygulama ve ücretlendirme”; “değerlendirme evresi ölçme, tepki verme ve değiştirme” basamaklarından meydana gelmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:58). Geliştirilen yapıda, her bir basamağı meydana getiren unsurlar da belirtilmiştir. Bütünleştirilmiş İçsel Markalaşma Yapısı, kapsamlı bilgilere yer vermesi ve sistematik bir yönetim süreci sunması nedeniyle içsel markalaşmanın uygulanması konusuna ışık tutmaktadır.

Khan (2009) çalışmasında başka bir içsel markalaşma modelinden bahsetmiştir. Model, Şekil 2.8’de gösterilmektedir. Modele göre içsel markalaşma uygulamalarını başarılı bir şekilde yöneten bir işletme, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı yaratarak dış müşteri memnuniyetini meydana getirmekte, memnun müşteriler zamanla işletmeye sadık hale gelmekte, sadık müşteriler de işletmenin kar elde etmesini sağlamaktadır. Süreçte elde edilen çalışan memnuniyeti, çalışan bağlılığıyla karşılıklı ilişki içindedir. Çünkü çalışanların işletmeye olan bağlılığı dış müşteri memnuniyetini de etkilemektedir. Yapılan araştırma sonucunda ayrıca, çalışan bağlılığı ile çalışanı elde tutma ve çalışanların markayı destekleyen davranışlarda bulunmaları arasında bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (Khan, 2009: 23).



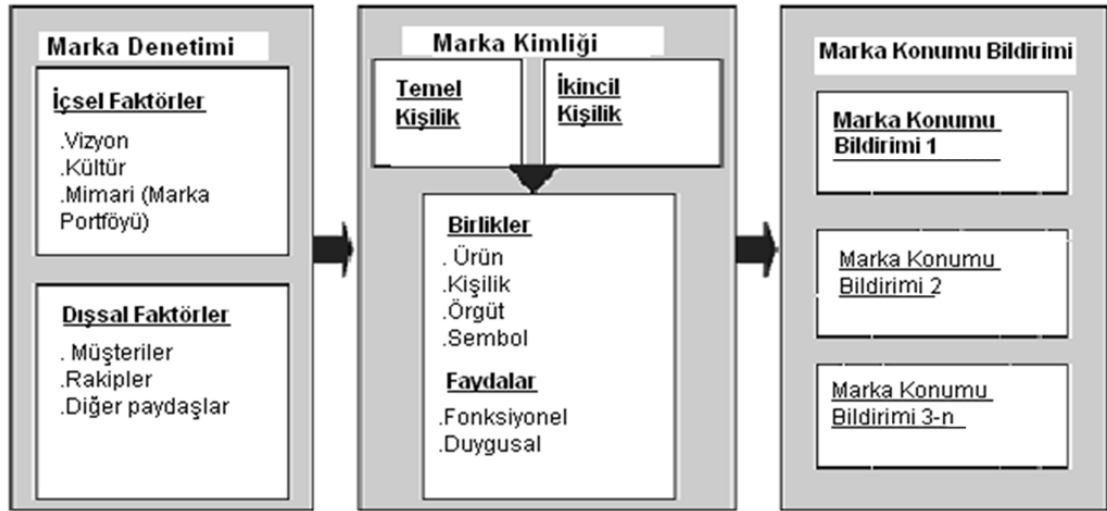
Şekil 2.8. İçsel Markalaşma Modeli-2 (Kaynak: Khan, 2009: 23)

Wallström vd. (2008), içsel kurumsal marka geliştirme sürecini keşfetmeyi amaçlamıştır. Bunun için finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösteren İsveç menşeli üç hizmet işletmesinde birtakım araştırmalar yapmıştır. Araştırmacılar, daha önce yapılmış olan çalışmalardan yola çıkarak içsel kurumsal marka geliştirilmesi için bir model öne sürmüşlerdir. Araştırmada geliştirilen modele göre içsel-kurumsal marka geliştirme “Marka denetimi (Brand audit)”, “Marka Kimliği (Brand identity)” ve “Marka Konumu Bildirimi (Brand position statement)” olmak üzere üç süreçten meydana gelmektedir (Wallström vd., 2008:41):

İçsel kurumsal marka geliştirme süreci marka denetimiyle başlamaktadır. **Marka denetimi**; vizyon/misyon, kurum kültürü, marka portföyü olmak üzere üç içsel faktörü ve marka geliştirme sürecini etkileyen dışsal faktörlerin analizini kapsamaktadır. Dışsal faktörlerde, müşteriler ve rakipler olmak üzere iki temel aktör dikkate alınmaktadır. Diğer paydaşlar üçüncü bir faktör olarak sürece dahil edilebilmektedir. Marka denetiminden elde edilen bilgiler kurumsal markaya etki eden unsurların anlaşılmasını sağlamaktadır. Marka denetimi sürecinde elde edilen bulgular gelecek basamak olan marka kimliğini etkilemektedir (Wallström vd., 2008:42).

Marka kimliği, markanın oluşturulmasının merkezidir. Marka kimliği temel kişilik ve ikincil kişilikten meydana gelmektedir. Temel kişilik markanın değişmez özünü temsil ederken, ikincil kişilik markaya bütünlük ekleyen ilişkilere sahip olmaktadır. Bu ilişkiler bir ürün, kişilik, örgüt veya sembolle ilişkili olabilmektedir. Marka kişiliği marka kimliğinin bütünlük bir parçası olarak ele alınmıştır. Süreçte, müşterilere iletmek için birtakım fonksiyonel ve duygusal yararları oluşturulmaktadır (Wallström vd., 2008:42).

Marka konumu bildiriminde marka kimliğinin parçaları vurgulanmakta ve aktif iletişim için marka konumu seçilmektedir. Marka konumu bildirimini kurumsal markanın dış paydaşlar ve çalışanlar tarafından nasıl görülmesi gerektiğini ifade etmektedir. Birbirinden farklı birkaç konum bildirimini var olabilmektedir, fakat birden fazla konum bildirimini kullanılacaksa bunların birbiriyle çelişmemesine dikkat edilmelidir (Wallström vd., 2008:43).



Şekil 2.9. İçsel-Kurumsal Marka Geliştirme Süreci: Kavramsal Bir Yapı

(Kaynak: Aaker, 1996; de Chernatony, 2001; de Chernatony ve Segal-Horn, 2003; Harris ve de Chernatony, 2001; Keller, 2003; Knox ve Bickerton, 2003; Melin, 1999; Urde, 2003'nin çalışmalarından Wallström vd., 2008:42 tarafından derlenerek düzenlenmiştir)

Aurand vd. (2005), yaptıkları çalışmada insan kaynakları faaliyetlerinin içsel markalaşma sürecine katılımı üzerine odaklanmıştır. Araştırmacılar insan kaynakları, içsel markalaşma faaliyetleri, marka mesajlarının iş aktivitelerine aktarılması ve çalışanların markaya ilişkin tutumlarının birbirleri arasındaki ilişkileri tanımlanmayı amaçlamaktadır. Çalışmada, “insan kaynakları faaliyetlerinin içsel markalaşmaya katılımı (işe alma, eğitim, iletişim, değerlendirme gibi)”, “marka mesajlarının iş faaliyetleriyle birleştirilmesi (zaman organizasyonu, müşteri taleplerinin yönetilmesi, işe alma, iletişim, eğitim)” ve “markayla kişisel olarak ilgilenme” olmak üzere üç temel konu ele alınmıştır. Yapılan araştırma sonucunda, marka vaadini de kapsayan stratejik işletme girişimlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasında insan kaynakları fonksiyonunun önemli etkisi bir etkisi olduğu desteklenmiştir. Diğer bir deyişle, insan kaynakları uygulamalarının içsel markalaşma çabalarına dahil edilmesi sayesinde marka mesajları iş faaliyetleriyle bütünleştirilmekte ve çalışanların markaya karşı olumlu tutumlar beslemelerine olanak sağlamaktadır (Aurand vd., 2005:165-167).

Bergstorm vd. (2002) içsel markalaşma ile ilgili çalışmasında, The Brand Consultancy'nin içsel markalaşma metoduna (5C metodu) teorik olarak yer vermiştir. Modelde; clarity (açıklık), commitment (bağlılık), communications (iletişim), culture (kültür) ve compensation (teşvikler) olmak üzere beş unsurdan bahsedilmiştir. Araştırmacılar tarafından bu model daha sonra Saab Automobiles işletmesinde uygulanarak, her bir unsur çerçevesinde içsel markalaşma uygulamalarının Saab Automobiles'da nasıl gerçekleştiği ele alınmıştır (Bergstorm vd. 2002:133-141).

Papasolomou ve Vrontis (2006) bankacılık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında, içsel markalaşma faaliyetlerinin çalışanların markaya bağlılıkları üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, içsel iletişim ve eğitimin kullanıldığı içsel markalaşma faaliyetleri aracılığıyla çalışanların markaya olan bağlılıkları arttırılmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006:177-195).

Leberecht (2004) tarafından gerçekleştirilen ve JetBlue Airways işletmesinin incelendiği çalışmada, içsel markalaşma stratejik kurumsal iletişim aracı olarak ele alınmıştır. Çalışmada içsel ve dışsal marka çabalarının uyumlaştırılması üzerine odaklanılmıştır. Bu kapsamda, JetBlue Airways'in marka karakterinin çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması yoluyla yüksek müşteri sadakatinin nasıl kazanıldığı araştırılmış, içsel markalaşma faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti ve kurumsal marka değeri üzerinde nasıl bir etkisi olduğu incelenmiştir (Leberecht, 2004:4).

2.2.5. İçsel Markalaşmanın Uygulanması

İçsel markalaşma yaklaşımının uygulanması konusu; uygulamadan sorumlu olan birimler, uygulamanın nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin önerilen yapılar, uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlar ve süreçte karşılaşılabilecek zorluklar, uygulama sonunda elde edilecek sonuçlar kapsamında ele alınmıştır.

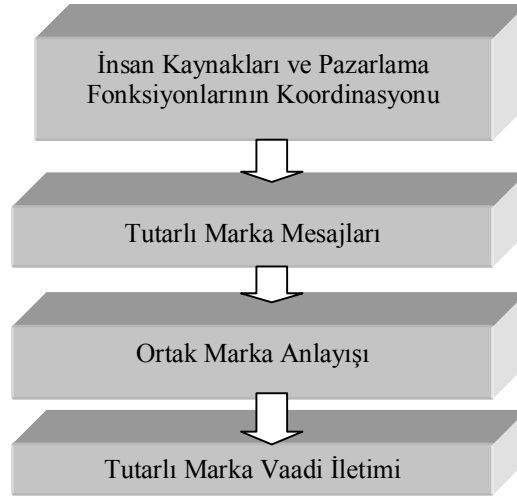
2.2.5.1. İçsel Markalaşma Faaliyetlerinin Sorumluları

Kanada Pazarlama Derneği'nin içsel markalaşma süreciyle ilgili 2005 yılı araştırma sonuçlarına göre, içsel markalaşma stratejilerinin geliştirilmesinden sorumlu

olması gereken bölüm %77'lik oranla pazarlama bölümü, %72'lik oranla üst yönetim, % 41'lik oranla insan kaynakları bölümü, %28'lik oranla halkla ilişkiler bölümü, %21'lik oranla dış ajanslar ve %11'lik oranla diğer bölümler olarak belirlenmiştir. Araştırma sürecinde içsel markalaşma uygulamalarının fonksiyonlar arası işbirliğini gerektirmesi göz önünde bulundurularak, birden fazla departmanın seçilmesine olanak tanınmıştır. Bu nedenle; içsel markalaşma uygulamalarının sorumluluğunun belirli bir bireye bağlanmadığı, ancak pazarlama bölümünün işletme ve müşteri arasındaki etkileşime daha çok dahil olması nedeniyle sorumluluğun genelde pazarlama bölümüne verildiği ifade edilmiştir. İçsel markalaşma faaliyetlerinin sorumluluğu büyük ölçüde pazarlama bölümüne verilse de, insan kaynakları ve yönetim fonksiyonlarının da içsel markalaşma çabalarına dahil olması gerekmektedir (Gapp ve Merrilees, 2006: 164; MacLavery vd., 2007:3).

İçsel markalaşma için pazarlamacılar stratejiler geliştirebilmektedir fakat uygulamada mutlaka insan kaynaklarının katılımına ihtiyaç duyulmaktadır (Aurand. vd., 2005:169; Punjaisri vd., 2008:412). Bu nedenle sürecin uygulanmasında bu durumun göz önünde bulundurulması önemlidir. İstenilen marka tecrübesinin yaratılması ve çalışan davranışlarının şekillendirilmesinde insan kaynaklarının stratejik bir önemi vardır (Mosley, 2007:129). Çünkü içsel markalaşmada, hem içsel iletişim hem de çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi açısından insan kaynakları fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, bir örgütün dış paydaşlarına ilettiği mesaj ile içsel paydaşlarına ilettiği mesaj arasında farklılık olmaması için insan kaynakları faaliyetlerinden yararlanılması önerilmektedir. Marka değerleriyle uyumlu işe alım politikaları, eğitim, performans değerlendirme gibi uygulamalar sayesinde tutarsız mesajların oluşumu engellenmekte, tüm çalışanların marka kimliğinden bilinçli bir şekilde haberdar olmasıyla çalışan-marka uyumu sağlanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001:99-104; Burmann ve Zeplin, 2005:287). Süreçte, işletmenin markasıyla ilgili bilginin elde edilmesi için ise pazarlama fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Markayı bilmeleri ve müşterilerinin güdülerini, ihtiyaçlarını, arzularını ve zayıflıklarını anlamaları nedeniyle, pazarlamacılar markayı iç müşteriye iletme ve insanların algılarını şekillendirme konularında yetkindirler (Punjaisri vd., 2008:411). Bunun için markalaşma çabaları veya yeni reklam kampanyası gibi pazarlama faaliyetleri hakkında

çalışanlara bilgi vermek için pazarlama bölümü de sürece dahil olmalıdır (Mitchell, 2002:100). Görüldüğü üzere, insan kaynakları ve pazarlamanın ortaklaşa çalışmasıyla iletişim faaliyetleri daha etkin bir hal alacaktır. Şekil 2.10'da görüldüğü gibi tutarlı marka mesajlarının yönetilebilmesi için insan kaynakları ve pazarlama fonksiyonlarının koordinasyonu teşvik edilmelidir.



Şekil 2.10. Marka Vaadinin İletilmesini Etkilemede İnsan Kaynakları ve Pazarlama Fonksiyonlarının Koordinasyonu (Kaynak: Punjaisri ve Wilson, 2007:67)

İçsel markalaşma uygulamalarında başarılı olmak için süreçte sorumlu olması gereken diğer bir birim üst yönetimdir. Yönetim fonksiyonu, pazarlama ve insan kaynakları teorilerini yöneterek lider rolünü üstlenmektedir. Marka liderliği olmadan, en büyük iletişim çabaları bile güven eksikliği nedeniyle faydalı olamamaktadır. Güvenin sağlanması için makro ve mikro seviyede liderlik gereklidir. Makro seviyede, yönetim kurulu ve CEO'nun iç ve dış marka algılamalarında belirli bir etkisi vardır. Çünkü CEO'nun imajı ve kurumsal marka arasında ilişki vardır (Burmam ve Zeplin, 2005:292). Genel işletme ve markalaşma stratejileri ile yoğun ilişkisi göz önüne alındığında, CEO'nun içsel markalaşma uygulamalarından sorumlu olması kaçınılmazdır. Aynı zamanda, kurum içinde rol model olmaları nedeniyle CEO'nun desteği çalışanların içsel marka faaliyetlerinde bulunmaları için gereklidir (Henkel vd., 2007:316). Mikro seviyede de her yöneticinin markanın rol modeli gibi davranması gerekmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:292). Çalışanlar, rol model görevini üstlenen yöneticileri gözlemleyerek marka değerleriyle uyumlu davranışları öğrenmektedir.

2.2.5.2. İçsel Markalaşmanın Uygulanması İçin Önerilen Yapılar

İçsel markalaşmanın uygulanması için genel bir model veya süreç yoktur. Yapılan bazı çalışmalarda içsel markalaşma anlayışının uygulamaya geçirilmesi için birtakım yapılar geliştirilmiştir. İçsel markalaşmanın uygulanmasına ilişkin önerilen yapıları şu şekilde sıralayabiliriz:

YAPI 1:

Tosti ve Stotz (2001), içsel markalaşmanın uygulanması sürecinin kritik aşamalarını şu şekilde ifade etmiştir:

1.Aşama-Marka Karakteri (Brand Character): Temel müşteri değer göstergelerinin ölçümü ve içsel marka kabul durumunun netleştirilmesidir (Tosti ve Stotz, 2001:30).

2.Aşama-Uyum Sağlamak (Alignment): Liderlik, kültür, iş süreçleri ve müşteriye değer sunacak belirli iş değerleri arasında uyumun sağlanmasıdır. Bu aşama ayrıca, çalışanların markayı yaşaması için gerekli yapısal değişikliklerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Tosti ve Stotz, 2001:31-32).

3.Aşama-Eğitim ve Katılım (Education and Enrollment): İnsan kaynakları yönetimi ve birtakım içsel iletişim araçlarını kullanarak çalışanların eğitilmesini ve içsel markalaşma çabalarına katılımlarını sağlanmaktadır (Tosti ve Stotz, 2001:31-32).

4.Aşama-Değerlendirme (Evaluation): İçsel markalaşma çabalarının etkinliğinin ölçümüdür (Tosti ve Stotz, 2001:33).

YAPI 2:

Bergstorm vd. (2002) içsel markalaşma programlarının uygulanması ile ilgili olarak, marka danışmanlık işletmesi olan The Brand Consultancy'nin içsel markalaşma metodundan bahsetmişlerdir. Model; açıklık (clarity), bağlılık (commitment), iletişim (communications), kültür (culture) ve teşvikler (compensation) olmak üzere beş unsura yer verdiği için kısaca 5C metodu olarak adlandırılmaktadır.

1. Açıklık: İçsel markalaşma programına başlamak için ilk olarak bir altyapı oluşturulması, diğer bir deyişle, içsel markaya ilişkin verilecek temel mesajların belirlenmesi gereklidir. Çünkü bir mesaj etkin bir şekilde gönderilmeden önce, mesajın ne olduğunun bilinmesi, markanın neyi temsil ettiğine, kelimelerle ve görüntülerle nasıl iletilmesi gerektiğine karar verilmesi ön koşul niteliğindedir. Açıklık sürecinde paydaş

değerlendirmesi yapılmaktadır. Paydaş değerlendirmesi; marka ile ilişkili gruplarla (üst, orta ve alt kademe çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler, müşteriler, sektör uzmanları vb.) ve markanın onlar için ne anlama geldiğiyle ilgili kapsamlı görüşmeleri ifade etmektedir. Paydaş değerlendirmesinde, çalışanların desteğinin kazanılması için özellikle çalışanların görüşlerinin alınması önem arz etmektedir. Paydaşların markayla ilgili görüşleri alınırken görüşmelerin isim alınmadan yapılması daha açık ifadelerle olanak sağlamaktadır. Paydaş değerlendirmesinden sonra üst kademedeki yöneticiler, temel marka özelliklerinin dilsel ve görsel özelliklere çevrimi için karar vermektedir. Bu özellikler markayla ilişkili, inanılır, arzulanabilir ve gerçekleştirilebilir olmalıdır. Markayı temsil eden özellikler çok geniş kapsamlı tutulmamalı, markanın özünü vurgulayacak şekilde sınırlandırmalara gidilmelidir. Genellikle beş veya daha az sayıda özellik üzerinde durulması yeterli olmaktadır (Bergstorm, 2002:136).

2. Bağlılık: Mesajların iletilmesinde örgüt çapında bağlılığın sağlanmasıdır. Altyapı oluşturulup temel mesajların belirlenmesinden sonra marka üzerinde uzlaşma ve bağlılık sağlanmalıdır. Eğer bir işletme dış müşterilerini kendisine bağlamak istiyorsa, öncelikle iç müşteriler olan çalışanlarını kendisine bağlamakla işe başlamalıdır. Bağlılık unsuru markaya karşı gerçek bir sadakat etkisi yaratabilmek için markaya ilişkin fikir birliği yaratılması ile ilgilidir. Marka bağlılığı yaratmak, eğitim programları ve marka takımı oluşturulması gibi çeşitli araçlarla desteklenen uzun bir süreçtir (Bergstorm, 2002:136).

3. İletişim: Marka kodlandıktan ve örgütün içinde markaya karşı bağlılık yaratıldıktan sonraki aşama iletişimidir. Markanın iletimi için liderlerin önderlik etmesi, mesajın sık ve farklı kanallarla iletilmesi ve çevresel düzenlemelerin mesajı desteklemesi (sadece logo ve yazı değil ofis mobilyasından iş mekanına kadar her şey markayı iletmektedir) süreçte dikkat edilmesi gereken unsurlardır (Bergstorm vd., 2002:137).

4. Kültür: Örgüt içinde, çalışanların markayı desteklediği bir kültür yaratılmalıdır. Marka vaadinin iletilebilmesi için stratejik seviyede ve tüm örgütü kapsayacak şekilde kültürel değişikliklerin yapılması gerekli olabilmektedir. Ancak örgüt içinde işlerin nasıl yapıldığını ifade eden kültürün değiştirilmesi kolay değildir.

Çünkü çalışanlar her şey yolunda giderken niçin değişikliğe ihtiyaç olduğunu merak etmekte ve değişime direnç gösterebilmektedir. Doğru markalaşma için örgüt, kültürel değişime gösterilecek direnci tahmin etmeli, tanımalı ve değişime direnç gösterilmesini önlemek için çabalamalıdır. Değişime gösterilecek direncin önlenmesi için çeşitli yollar vardır. Bu yollardan biri marka değerlerine uygun davranmayan çalışanları cezalandırmaktır. Cezalandırmak yerine tercih edilebilir diğer bir yol, “markanın niçin anlamlı olduğunun” veya “işbirliği yapmamanın olumsuz sonuçlarının ve işbirliğinin olumlu ödülllerinin” neler olduğunun sürekli olarak çalışanlara iletilmesidir. Kültürel değişimin sağlanması ve çalışanların marka değerlerine uygun davranmaları için içsel iletişim ve eğitim faaliyetlerinden yararlanılabilmektedir (Bergstorm vd., 2002:138-140).

5. Teşvikler: Doğru ücretlendirme ve ödüllendirmeyi kapsamaktadır. Marka vaadinin iletilmesinde çalışanların -özellikle ön hat çalışanlarının- önemini kavrayan işletmeler, aynı zamanda çalışanları uygun bir biçimde ödüllendirmenin gerekliliğini anlamalıdır. Çalışanların markaya karşı bağlılık hissedip markayla uyumlaşabilmesi için çalışanlara bazı teşvikler sunulmalı, çalışanların örgüt içinde desteklendiklerini hissetmeleri sağlanmalıdır (Bergstorm vd., 2002:138).

YAPI 3:

Leberecht (2004), Tosti ve Stotz (2001)'in yaklaşımına dayanarak içsel markalaşma stratejisinin uygulanması için altı aşamayı içeren detaylı bir plan önermiştir:

Aşama 1 - Marka vizyonunun gözden geçirilmesi: İlk olarak, markanın dayandığı temel değerler, markanın amacı, marka faaliyetlerini harekete geçirecek gelişmeler incelenmektedir. Daha sonra marka, içsel bir perspektiften analiz edilmektedir. Bu analizin temel amaçları; marka konumunu netleştirmek, değeri iletecek en iyi marka kişiliğini bulmak, marka kişiliğini değerlere ve hem liderler hem de diğer çalışanlar için davranışlara dönüştürmektir. Bu aşamada son olarak, marka vaadi ile uyumun belirlenmesi için mevcut marka uygulamaları incelenmektedir. Mevcut marka uygulamalarının incelenmesinde insan kaynakları yönetiminin faaliyetlerine de yer verilmektedir. Bu şekilde marka değerleri ve uygulama arasında fark olup olmadığı belirlenmektedir (Leberecht, 2004:12).

Aşama 2 - Üst kademe yöneticilerin içsel markalaşma programıyla ilgili bilgilendirilmesi: Önceki aşamada yapılan analizlerin sonuçları üst kademe yöneticilere aktarılmaktadır. Üst kademe yöneticilerinin bilgilendirilmesi sayesinde yöneticiler içsel marka sürecini anlamakta, desteklemekte ve sürece aktif olarak bağlılık ve sorumluluk duymaktadırlar. Liderlik vizyonunun, takipçilerin performansı ve tutumları üzerinde önemli etkisi vardır. Bu nedenle, üst kademenin sürece başlangıçta dahil edilmesi içsel markalaşma stratejisinin başarısı için önemlidir (Leberecht, 2004:13).

Aşama 3 - Orta kademe yöneticilerin sürece katılmaları ve önceki aşamaların sonuçlarıyla ilgili eğitilmeleri: Bu aşamada, orta kademe yöneticileri sürece dahil edilmekte ve bir önceki aşamanın sonuçlarıyla ilgili bilgilendirilmektedirler. Orta kademe yöneticiler merkezi unsurlardır, çünkü markalaşma sürecinde çalışanlara her gün liderlik yapmaktadır. Üçüncü aşama; “uygulama öncesi hazırlık”, “uygulamaya dahil olma” ve “planlamanın takip edilmesi ve geribildirim incelenmesi” olmak üzere üç temel eylemden meydana gelmektedir. Bu faaliyetler her katılımcının kendi sorumluluk alanı için bir marka planı oluşturması ile sonuçlanmaktadır (Leberecht, 2004:13).

Aşama 4 - Tüm çalışanların içsel markalaşma sürecine dahil edilmesi: Bu aşamada geriye kalan tüm çalışanlar sürece dahil edilmektedir. Süreçte, çalışanlara marka deneyimini tecrübe etmeleri için fırsat verilmektedir (Leberecht, 2004:13).

Aşama 5 - Taktiksel planlamaların yapılması: Bu aşamada taktiksel planlama dönemi başlamaktadır. Bu dönem, orta kademe yöneticiler, denetçileri ve tüm çalışanları içsel markalaşma ve dışsal markalaşma stratejileri arasındaki bağlantıyı öğrenmeleri için bir araya getirmektedir. Süreçte aynı zamanda katılımcılar, gruplar arası desteği sağlayacak kültürü ve marka vaaadinin iletilmesini engelleyen konular hakkında bilgi sahibi olmaları için yetiştirilmektedir (Leberecht, 2004:13).

Aşama 6 - Bölgesel marka planlarının geliştirilmesi: Takımlarıyla işbirliği içerisindeki çalışanlar, marka konumlandırmasını desteklemek için belirli iş planları geliştirmekte ve bunları işletme ihtiyaçlarının yerine getirilmesi ile bağdaştırmaktadır. Bu aşamada, yapılan analizler ve uygulama süreci aşamaları çalışan davranışlarına dönüştürmektedir (Leberecht, 2004:13).

YAPI 4:

Kanada Pazarlama Derneği, içsel markalaşma kapsamında yaptığı önceki çalışmalardan yola çıkarak içsel markalaşmanın uygulanması sürecinde kullanılacak teknikler ve araçlar belirlemiştir. Araştırmada; içsel iletişim, eğitim desteği, liderlik uygulamaları, ödül ve tanınma sistemleri, işe alım uygulamaları, sürdürülebilirlik faktörleri ve diğer faktörler olmak üzere yedi adet içsel markalaşma araç ve teknikleri ele alınmıştır. Çalışmada ayrıca her bir araç ve teknik için uygulamaların nasıl geliştirilebileceğine, en iyi uygulamanın ne şekilde olabileceğine ve süreçte karşılaşılan zorluklara da değinilmiştir. Söz konusu uygulama yapısını Tablo 2.3'te görmek mümkündür (MacLavery vd., 2007:6,7).

Tablo 2.3. İçsel Markalaşma Uygulamaları

İçsel Markalaşma Teknikleri ve Araçları	Eğilimler	Açıklamalar	
		<i>En iyi uygulamalar</i>	<i>Zorluklar</i>
<i>Mevcut uygulamalar</i>	<i>Geliştirme</i>	<i>En iyi uygulamalar</i>	<i>Zorluklar</i>
1. İçsel İletişim			
Çalışan bültenleri, düzenli çalışan toplantıları, genel müdürün mesajları ve bu mesajları destekleyen davranışları, görüntülü mesajlar, hikaye anlatımı, birtakım iletişim taktikleriyle müşteri vaadine katılım, üst yönetimin ziyaretleri	İçsel iletişim uzmanlarının işe alınması, bölgelere ek eğitim desteği	Üst yönetimin marka temelli davranışları, kişisel iletişim teknikleri, mesajın tutarlılığını sağlayan araçlar	Tutarlı uygulamalar için sürekli iletişim gereklidir.
2. Eğitim Desteği			
Marka özelliklerinin ve rollerinin açıklanmasını kapsayan oryantasyon programları, marka çalıştayları (workshops), müşteriye karşı duyarlılığın oluşturulması, e-öğrenme, eğitim programına dahil edilmiş marka değerleri, marka araçları kümesi, müşteri videoları	Çalışan katılımı için fazladan destek	Marka çalıştayları, müşteri tecrübesi üzerinde her bölümün etkisinin netleştirilmesi, müşteri yönlülük yaratmayı amaçlayan programlar	Marka eğitimi programlarının yenilenmesi, tutarlılık, kişisel olmayan e-öğrenme, markanın özümsemesi için çalışanların motive edilmesi

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

(Kaynak: MacLaverly vd., 2007:6,7)

YAPI 5: İçsel markalaşma programlarının uygulanmasına yönelik olarak Mahnert ve Torres (2007), “Bütünleştirilmiş İçsel Markalaşma” olarak adlandırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Modelde planlama, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç temel evre, dokuz alt basamak ve bu alt basamakları meydana getiren yirmi üç unsur bulunmaktadır. Modele göre, içsel markanın yaratılması ve sürdürülmesi için birbiriyle uyumlu olacak şekilde, bölümler arası ve çok yönlü içsel iletişim çabaları yürütülmelidir. Söz konusu model ayrıntılı olarak Tablo 2.4’te yer almaktadır.

Tablo 2.4. Bütünleştirilmiş İçsel Markalaşma Yapısı

EVRE	BASAMAK	UNSURLAR
Evre 1: Planlama	I Hazırlık	1 Zamanlamaya karar verilmesi
		2 Ölçülebilir kısa ve uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi
		3 Yönetimin desteğinin kazanılması ve bilinirlik yaratılması
		4 Uygun bir bütçe oluşturulması
	II İnceleme	5 Paydaş değerlendirmesi (Constituency assessment)
		6 İçsel pazar araştırması
		7 Kültürel uyum analizi
	III Yapılandırma	8 İşletme amaçları ve marka değerlerini uyumlaştırma
		9 Dışsal ve içsel mesajların bağlanması
		10 Uygun yerlerde bölümlendirme yapılması
		11 Uygun frekansın sağlanması
		12 Dil ve mesaj tasarımına karar verilmesi
Evre 2: Uygulama	IV Kolaylaştırma	13 Personel güçlendirme derecesine karar verilmesi
	V Uygulama	14 Personel katılımının sağlanması ve sürdürülmesi
		15 Çok yönlü iletişim kanallarının kullanılması
	VI Ücretlendirme	16 Mesajların örgüt içinde yayılmasının sağlanması için iletişimsel ve idari hiyerarşik sınırların azaltılması
		17 Adil bir ödül sisteminin geliştirilmesi
		18 Marka odaklı eğitimin sunulması
Evre 3: Değerlendirme	VII Ölçme	19 Ölçülebilir etkin marka bağlılığı ve takım ruhunun destekleyici görüşlerle birleştirilmesi
		20 Kurumsal karne (balanced scorecard) ölçüm sistemi geliştirilmesi
	VIII Tepki verme	21 İçsel marka bağlılığının ve dışsal markaya olan yönelimin düzenli olarak değerlendirilmesi
		22 Sürekli ve çok yönlü geribildirimlerin kolaylaştırılması
		23 Programın sürekli gözden geçirilmesi ve gerektiği yerlerde değişikliklerin yapılması
IX Değiştirme		

(Kaynak: Mahnert ve Torres, 2007:58)

Planlama: Planlama aşamasında ilk olarak programın zamanlamasına karar verilmelidir. Zamanlamaya ilişkin yapılan planlamalar, içsel markalaşma programının ne şekilde ilerleyeceğinin önceden belirlenmesine ve programın ilerleyişinin izlenmesine olanak tanımaktadır. Zamanlamanın örgüt içindeki genel değişimler ile bağlantılı olması nedeniyle işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin ve maruz kaldığı rekabet güçlerinin analiz edilmesi gerekmektedir. Süreçte içsel markalaşma programının detaylandırılması, ölçme ve düzeltici hareketlerin kolaylaştırılması için ölçülebilir hedeflerin konulması gerekmektedir. Bu süreçte yönetim, içsel markalaşma sürecine destek vermelidir. İçsel markalaşma programının biçiminin ve kapsamının belirlenmesi için bütçeleme çalışmaları yapılmaktadır. Süreçte sadece çalışanlar değil tüm paydaşlar tarafından markanın nasıl algılandığı ve hangi değerlerle ilişkilendirildiği öğrenilmelidir. Bunun için paydaş değerlendirmeleri yapılmaktadır. Bu aşamada çalışanların değerlerinin, tutumlarının ve davranışlarının belirlenmesi için içsel pazar araştırmalarından yararlanılmaktadır. Bu noktada, kültürel uyum analizleri içsel markalaşma programının değerleri ve örgüt kültürü yoluyla ifade edilen değerler arasındaki boşlukların tanımlanması için önem arz etmektedir. Kültür bir örgüt içinde işlerin nasıl yapılacağına etki etmektedir. Kültürel uyumun sağlanmasının yanında programın başarısı için işletme amaçları ve marka değerleri arasında uyum sağlanmalı diğer bir deyişle işletme ve marka amaçları paralellik göstermelidir. Uyumlaştırmanın sağlanması için örgütsel amaçların, örgüt kültürün ve marka değerlerinin açıkça tanımlanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde, iç ve dış mesajlar arasında da uyum sağlanmalıdır. Çalışanlar ve tüketicilerin farklı mesajlar alması, çatışmaya neden olmakta, marka beklentileri ve marka gerçekliği arasında boşluk oluşmasına neden olacaktır. Bu nedenle iletilecek mesaja karar verilirken özenli davranılmalıdır (Mahnert ve Torres, 2007:58,59).

Uygulama: Uygulama sürecine -hatta programın tasarım aşamasında- çalışanların katılımı sağlanmalı ve destekleri alınmalıdır. Çalışanların sürece katılımına karar verilirken çalışanların güçlendirilme dereceleri ve programı uygulamaya koyma konusundaki tutumları da belirlenmelidir. Güçlendirmeye ek olarak çok yönlü iletişim ve takım ruhunun yaratılması, içsel markalaşma sürecinin başarısı için oldukça önemlidir. Bu kapsamda mesajın örgüt boyunca yayılması gereklidir. Etkin içsel iletişimin sağlanması için hiyerarşik sınırların mümkün olduğunca azaltılması önem arz

etmektedir. Ayrıca, bu değerlerin uygun ödül sistemleriyle desteklenmesi gerekmektedir. Parasal olmayan ve yapılan işle ilgili ödüller, çalışanlarını marka geliştirme konusunda eğitime fırsatı sağlamaktadır. Ödüller konusunda adaletli olmaya ve ödül sistemlerinin içsel rekabeti teşvik etmemesine özen gösterilmelidir. Uygulama evresinin önemli unsurlarından biri eğitim programlarıdır. Eğitim faaliyetleriyle çalışanların marka değerleriyle uyumlu davranışlar geliştirmesi ve süreçte marka odaklı olunması son derece önemlidir. Hedeflere bağlı fakat markayla ilgili bilgilerden yoksun olan çalışanlar eğitim çabalarıyla marka savunucularına dönüşmektedir. Uygulama süreci sonunda çalışanların markaya bağlı hale gelmesi amaçlanmaktadır. Daha fazla teşvik için ayrıca marka bağlılığı ve takım ruhunun destekleyici görüşlerle birleştirilmesi gerekmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:59).

Değerlendirme: İçsel markalaşma sürecinin değerlendirilmesi amacına yönelik olarak, birbiriyle ilişkili iki amacın göz önünde bulundurulması gerekmektedir: “Çalışanlar arasında marka bağlılığı yaratılması”, “böyle bir bağlılığın marka performansına etkisi”. İçsel markalaşma programının değerlendirilmesi için kurumsal karne ölçüm siteminden yararlanılabilmektedir. Kapsamlı bir kurumsal karne ölçüm sisteminin marka performansı (satışlar, marka hatırlanırılığı, marka değeri gibi), çalışan tatmini, çalışanlar arasındaki bağlılık gibi göstergeleri dikkate alması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için üzerinde durulması gereken diğer bir unsur geribildirimdir. Geribildirimlerin her taraftan gelmesi önemlidir, çünkü bu şekilde çok yönlü iletişim fikri desteklenmiş olmaktadır. Geribildirimler aracılığıyla içsel markalaşma programı düzenli olarak gözden geçirilerek ve gerekli yerlerde değişiklikler yapılmaktadır (Mahnert ve Torres, 2007:60).

2.2.5.3. İçsel Markalaşma Uygulanmalarında Dikkat Edilmesi Gereken Unsurlar

İçsel markalaşma yaklaşımının uygulanması için genel geçer bir model söz konusu değildir ve uygulama için önerilen tekniklerin sayısı sınırlıdır. İçsel markalaşmanın uygulanmasına ilişkin çeşitli farklı yapılar önerilse de, özünde hemen hepsinde gidilen yol benzerdir ve uygulamada mutlaka göz önünde bulundurulması gereken birtakım unsurlar vardır. Bu unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

a. Planlama Yapılması

İçsel markalaşma uygulamaları sürecinde, kapsamlı bir planlanma yapılması gerekmektedir. Planlama sürecinde üst yönetim bazı anahtar sorulara yanıt vermelidir:

- Çalışanlar işletme hakkında ne düşünüyorlar?
- İşletme çalışanların ne düşünmesini istiyor?
- Çalışanları istenilen yönde düşünmeye ne ikna eder?
- Çalışanlar niçin işletmeye inanmalıdırlar?

Bu sorular yanıtlandıktan sonra iletişim çalışmalarına başlamak daha yerinde olacaktır (Mitchell, 2002:104). Ayrıca süreçte zamanlamaya karar verilmesi, ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi, süreç başında üst yönetiminin desteğin kazanılması, işletme içinde konuya ilişkin bilinirlik yaratılması, uygun bir bütçe oluşturulması, paydaş değerlendirmesi, içsel pazar araştırması ve iç müşteri bölümlendirilmesinin gerçekleştirilmesi, işletme kültürü ve marka değerlerinin, dışsal ve içsel mesajların uyumlaştırılması çabalarına başlanması, mesaj tasarımına karar verilmesi gerekmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:58)

b. Uyumun Sağlanması

İçsel markalaşma uygulamaları sürecinde çeşitli unsurlar arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Bunları; “işletme amaçları ve marka amaçları arasında uyum”, “çalışan değerleriyle marka değerleri arasında uyum” ve “iç ve dış mesajlar arasında uyum” alt başlıkları altında inceleyebiliriz.

İşletme amaçları ve marka amaçları arasında uyum: İşletme amaçları ve marka amaçları arasında uyumun sağlanması durumunda çalışanlar benzer hedefleri gerçekleştirmeye çabalamaktadırlar. Bu nedenle bu tür bir uyumun sağlanmasıyla işletme faaliyetleri arasında tutarlılık sağlanmaktadır. Tam tersi bir durumda ise uyum sağlanamaması nedeniyle çalışanlar hangi amaca odaklanacakları konusunda karmaşa yaşamaktadır. Bu durum çalışanlarda bıkkınlık ve yorgunluğa sebep olmaktadır. İçsel markalaşma sürecinde ayrıca marka kimliği, değerleri ve kurumsal kültür birbirleriyle uyumlu hale getirilmektedir. Böylelikle iç ve dış değerler tutarlı bir hal almaktadır.

Misyon, vizyon, değerler, stratejiler gibi pek çok yazılı dokümanın, çeşitli anket ve soru formlarına dönüştürülerek çalışanların bunlar hakkında neler düşündüğünün sorulması bu yönde atılan başlangıç adımıdır. Çalışanların katılımı ile sağlanan geri bildirimler sayesinde yöneticiler nelerin tutarsız olduğunu, nelerin gerçek dışı olduğunu görebilir ve gerekli değişiklikleri yapabilmektedir (Ay vd., 2007:434).

Çalışan değerleriyle marka değerleri arasında uyum: İçsel markalaşmanın amacı, marka vaadini müşterilere ileterek müşteri memnuniyeti yaratmaktır. Marka vaadinin iletilmesi çalışanların hizmet sunumu sırasında sergiledikleri tutum ve davranışlara bağlı olmaktadır. Çalışanların davranışları ise markayı algılayış biçimlerinden etkilenmektedir (Krell, 2006:54). Bu yüzden, vaadin arzulan biçimde müşterilere iletilmesi için marka değerleriyle tutarlı çalışan davranışları yaratılması gerekmektedir. İşe alım uygulamaları, sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri, eğitim programları ve içsel iletişim faaliyetleri, lider ve yönetici yetiştirme programları, koçluk ve mentorluk, motivasyon ve ödüllendirmede, performans değerlendirme gibi içsel markalaşma araçlarından faydalanarak çalışan tutum ve davranışları markayla uyumlu hale getirilebilmektedir. Süreçte, öncelikle işletme değerleri ve işletmenin markasının değerleri ile uyumlu olan adayları seçme girişiminde bulunulmalıdır (Tavassoli, 2008:95). Marka için hedef kitle seçerken ne kadar hassas davranılıyorsa, eleman seçiminde de aynı hassasiyetin gösterilmesi önerilmektedir. Böylece, çalışanlar işletme içindeki değerleri dışarı iletirken bir denge kurabilmekte ve tam bir marka sunumu yapabilmektedir (Pringle ve Gordon, 2001:292).

İşletmelerin, kendi değerleri ve kendi tavrına uygun eleman seçimi yapabilmeleri amacıyla, adaylar için özel formlar ve testler düzenleyip, bu testleri değerlendiren teknikler geliştirmesi gerekmektedir. Ancak bu testler, işletmenin tek tip eleman alması anlamına gelmemektedir. Bir işletmenin yapısına ve faaliyetlerine göre, çeşitli elemanlar alması gerekmektedir. Ancak, özellikle marka temsilcilerinin, marka iletişimde etkinlik yaratmaları isteniyorsa, bu temsilcilerin markaya uygun yapıda olmaları gerekmektedir (Pringle ve Gordon, 2001:294). Örneğin; Southwest Airlines, adayların kişiliklerine özen göstermesiyle bilinmektedir. Tüm potansiyel adaylar temel değerlere uygunluk açısından görüşmelerde dikkatli bir biçimde değerlendirilmektedir

(Mitchell, 2002:105). Marka değerleri ve çalışan değerleri arasında uyumun olması çalışanların seçilmesinde önemli bir kriter olarak karşımıza çıksa da, yeni çalışanların örgüte girişlerinden önce, bireysel değerler ve marka değerleri arasında istenilen düzeyde uyum olmayabilmektedir. İşletmeler, söz konusu bu uyumun sağlanmasında sosyalizasyon faaliyetlerinden ve oryantasyon eğitimlerinden yararlanabilmektedir. Sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleriyle, çalışanların işletme ve markasına yönelik bilgiler elde etmeleri, çalıştıkları işletmeyi anlamaları ve benimsemeleri sağlanmaktadır. Değerler arasında uyumun sağlanmasında, eğitim programları ve içsel iletişim faaliyetlerinin rolü son derece önemlidir. Eğitim programları ve içsel iletişim faaliyetleriyle kurum ve marka hakkında çalışanların bilgilendirilmesi, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu süreçte; ayrıca toplantılar ve sosyal organizasyonlar düzenlenmekte, yazışmalar yapılmakta, bültenler ve intranet gibi iletişim araçlarını sıklıkla kullanılmaktadır. Çalışanlar için rol model olan liderler, marka ve çalışan değerleri arasında uyum sağlama sürecine katkıda bulunabilmektedir. Yöneticiler, lider geliştirme programları sayesinde markayı destekleyen davranışlar geliştirmektedir. İçsel marka uygulamalarıyla motivasyon, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin kurum ve marka değerleriyle uyumlu olması sağlanmakta, böylece çalışanların marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri amaçlanmaktadır.

Değerlere ek olarak örgüt amaçları ve çalışan amaçlarının uyumlaştırılması sürecin etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Örgüt amaçları ve çalışan amaçları uyumlaştırıldığında, çalışanlar müşterilerin örgüt ile ilgili değer verdikleri şeyler için çalışmak istemektedirler (Leberecht, 2004:9).

İç ve dış mesajlar arasında uyum: İşletme, faaliyet gösterdiği pazarda hedef olarak seçtiği tüketici kitlesine ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak, değerini iletmek ve bu kitleyi satın almaya ikna etmek için birtakım mesajlar yollamaktadır. Mesajın etkin bir biçimde iletilebilmesi için marka bileşenleri arasında uyum sağlanmalıdır. Marka uyumunun sağlanması için, marka mesajının ve vaadinin öngörülemez bir şekilde değil, markanın tüm bileşenlerine tutarlı bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Örneğin; ihtiyaçlarını tatmin etmek isteyen müşterilerin belli bir markaya yönelmeleri için, marka

hakkında bilgi sahibi olmaları, dahası markaya dair olumlu izlenimler geliştirmiş olmaları gerekmektedir. İhtiyaç arttıkça, tüketici birtakım kaynaklardan bilgi toplamakta ve elde ettiği izlenimlerini değerlendirmektedir. Yapılan değerlendirmeler sonucu seçtiği markanın kendisine tutarlı bir değer sunduğunu fark eden tüketici aynı markayı satın almaya devam etmektedir. Diğer yandan, marka bileşenleri arasındaki tutarsızlık satın alma niyetini tersine döndürmekte ve bozmaktadır (Rapier, 2010: 43).

Marka bileşenleri arasında uyumun sağlanmasının yanında üzerinde durulması gereken başka konular da vardır, çünkü işletmenin faaliyet gösterdiği pazarlar sadece tüketicilerin var olduğu pazarla sınırlı değildir. Dışsal pazarlara ek olarak işletmenin odaklanmak zorunda olduğu içsel pazarlar da mevcuttur. İki farklı müşteri grubu olduğu için işletmelerin ilettiği mesajlar arasında da farklılık yaşanabilmektedir. Hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin gereksinimlerinin aynı anda karşılanması isteği nedeniyle çatışmalar yaşanabilmektedir. Örneğin dış müşteri memnuniyetini arttırmak için yeni çalışma biçimlerinin geliştirilmesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır, çünkü çalışanlar bu süreçte üzerlerinde bir baskı hissetmektedir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 222). Buna ek olarak, markalaşma sürecine çalışanların da dahil olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı iç ve dış mesajların uyumlaştırılması ihtiyacı da ortaya çıkmaktadır. İçsel bir markanın yaratılması özgün bir şeydir, fakat örgüt içinde yaratılan markanın işletmenin dış markasıyla güçlü bir şekilde bağlantısı da olmalıdır (Drake, 2005:60). Çünkü, mesajlarda farklılığın yaşanması karmaşaya, algılanan ve iletilen mesajlar arasında tutarsızlığa yol açmaktadır. Örneğin; bir sağlık sigortası şirketi, önceliğinin hastaların huzuru olduğunu reklamlarda vurgularken, çalışanlarına başlıca amacın maliyetlerin azaltılarak hisse senedi opsiyonlarının değerinin arttırılması olduğunu söylemesi çalışanların algılarında karmaşıklığa yol açacaktır (Mitchell, 2002:100). Yaşanan tutarsızlık marka vaadi ve değerlerinin iletimini, aynı zamanda çalışanların, işletmenin dürüstlüğü ve bütünlüğüyle ilgili algılarını olumsuz yönde etkilemektedir. Tutarlılığa ek olarak gerek iç gerekse dış mesaj iletiminde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta, işletmenin çalışanların zoruna gidecek mesajlardan kaçınmasıdır. Örneğin; 1996 yılında United Airlines, sloganını “Yükseliş (Rising)” olarak değiştirdiği zaman sundukları hizmette önemli ölçüde iyileştirmeler yaptıklarını vurgulamak istemiştir. Ancak müşterilerin uçuşlardan memnun olmadığını

ifade eden bu önerme, çalışanların cesaretlerini kırmıştır. Yaşanan kırgınlık çalışanların, United Airlines'ın vaat ettiği gelişmeleri gerçekleştirmelerini imkansız kılmıştır. Çalışanların kampanyaya olan karşıtlığı işletmenin başarısını da olumsuz yönde etkilemiştir. Bu sebeple üç yıl sonra kampanya geri çekilmiş, işletme daha kapsamlı bir mesaj olan “Birlik” sloganına odaklanmıştır (Mitchell, 2002:101-102).

İç ve dış mesajlar arasında uyumu yakalamak için, marka vizyonu ve marka değerleri tüm örgüt çalışanlarına iletmeli ve her birinin desteği alınmalıdır. Mitchell (2002) iç ve dış mesaj uyumunu iki yönlü markalaşma (two-way branding) olarak ifade etmiştir. Çoğu durumda çalışanların, marka vaadi hakkında yeterince bilgilendirildiğinden emin olmak uzun zaman almakta ve sürece odaklanmayı gerektirmektedir (Rapier, 2010: 44). Uyumun sağlanmasında içsel iletişim faaliyetlerinden ve eğitim programlarından yararlanılabilmektedir. Ancak süreçte dikkat edilmesi gereken bir nokta vardır. Marka yöneticilerinin vereceği politik ya da direktife dayalı bir marka eğitimi, çalışanların ve paydaşların markayı yöneticilerden farklı bir şekilde algılamalarına neden olmaktadır (Rapier, 2010: 44). İçsel ve dışsal mesajın uyumu için uygulamada diğer etkili bir yol hem iç hem de dış müşterileri hedefleyen dışsal reklamlardır. IBM bu yöntemi e-işletme kampanyasını başlattığında oldukça etkili kullanmıştır. IBM, Wall Street Journal'da yeni vizyonunu açıklayan sekiz sayfalık bir reklam vermiştir. Reklamdaki mesaj hem dış müşterilere hem de iç paydaşlara yöneltilmiştir. İçsel ve dışsal mesajların uyumlaştırılmasında kullanılan diğer bir yöntem hikaye anlatım tekniğidir. Hikaye anlatımı yöntemiyle, işletmenin yaşadığı sıkıntıları nasıl atlattığı ve başarı öyküleri örgüt içindeki herkese iletilmektedir (Mitchell, 2002:103).

c. Kültür

Kurumsal kültür bir örgütün ortak temel değerler ve inançlar sistemidir. Kurumsal kültür, görünür ve görünür olmayan olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Görünür unsurlar davranış, fiziksel ve sosyal çevre, yazılı ve sözlü ifadelerdir. Görünür olmayan unsurlar ise ortak değerler, normlar ve inançlardan oluşmaktadır. Kültür, işletmenin yönetim tarzını, işe alım politikalarını, sosyalizasyon prosedürlerini, çalışanların devir hızını, eğitim programlarını, ödül ve kontrol sistemlerini, çalışanların inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir.

Kurumsal felsefe, misyon, ilkeler, etik kodlar, yönergeler ve örgüt tarihi ise örgüt kültürünü etkilemektedir. (Çobanoğlu ve Yalçın, 2006:76-78). Kurumsal kültür, kurumsal kimliğin sonucudur ve grup tecrübesiyle öğrenilmektedir. Kültür ve değerler örgüt içinde paylaşıldıkça, çalışanlar arasında sadakat ve bağlılık duygusu gelişmektedir.

İçsel markalaşmanın temel amacı marka vaadinin istenilen şekilde iletilmesiyle dış müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Çalışanların davranışları, marka vaadini tamamlamakta ve desteklemektedir. Bu nedenle çalışanların marka vaadini iletebilmeleri için markanın farkında olmaları ve daha önemlisi marka vaadini iletmeye yetkin ve gönüllü olmaları gerekmektedir. Bu ise sadece işletme genelinde güçlü ve ortak bir marka anlayışının var olmasıyla gerçekleşebilmektedir (Khan, 2009:23). Bu yüzden işletmeler güçlü bir marka anlayışını vurgulayan ve müşterilere vaat ettikleri değeri iletebilmelerini sağlayacak bir kurum kültürü ve marka kültürü geliştirilmelidir (Tosti ve Herbst, 2009:300). Bu amaca ulaşabilmek için işletme, iletmek istediği marka vaadiyle uyumlu bir kültür, yapı, süreçler, operasyon ve ödül sistemleri geliştirmelidir. Böylelikle çalışanların markanın değerlerini benimsemesine ve onları kabul etmesine destek olunmaktadır (Kammonen, 2002:1). Ortak bir marka anlayışı sağlamak adına çalışanların yeteneklerini kullanmasına olanak sağlayan bir kültür ve sistem yaratmak son derece önemlidir. Böyle bir çalışma ortamının yaratılması çalışanları cesaretlendirmekte; çalışanlar, takdir edilip ve anlaşıldıklarını hissetmektedirler (King ve Grace, 2008:361). İçsel pazarlama, tüm çalışanların işletmeyi ve müşteri yönlülük anlayışını destekleyen çeşitli faaliyetleri anlamalarını sağlamaktadır (King ve Grace, 2005:280). İçsel pazarlama stratejisinin uygulanmasını sağlayan araçlardan biri olan içsel markalaşma için de aynı durum söz konusudur. Dolayısıyla, marka kültürü geliştirilirken marka değerleri arasında müşteri yönlülük mutlaka yer almalıdır. Çünkü marka sonuçta, müşterilere işletmenin ana değerlerini ve marka vizyonunu gösteren bir ifade veya semboldür. Markaların müşterilere ilettiği ana mesaj işletmenin müşteriye odaklanmış olduğudur (Olçay, 2010:67). Örgüt kültürü içinde takım ruhu vurgulanmalıdır. Bu sayede, çalışanların mutluluğunun hedeflendiği bir kültür yaratılmakta ve tüm çalışanlar işletmenin başarısı için taşıdıkları önem farkına varmaktadır. Bunun en güzel örneklerinden biri Virgin Havayolları'dır (Drake, 2005:56).

Örgüt kültürü marka kimliğiyle uyumlu olmalıdır. Böylece örgüt kültürü oluşturulurken marka kültürü yaratılmasına da yol gösterilmektedir. Aslında örgüt ve marka kültürü yaratılması sadece bir başlangıçtır. İçsel markalaşma uygulamalarının başarıya ulaşması için asıl gerekli olan şey örgüt ve marka kültürü tüm çalışanlara benimsetilmesidir (Papasolomou ve Vrontis, 2006:181). Bu sayede marka vaatlerine ilişkin farklı algılamalar giderek azalmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus içsel marka çalışması ile örgüt kültürünün değiştirilmeye çalışılmadığı, çalışanların kendi istek ve katılımları ile marka kültürü oluşturmaya teşvik edildiğidir. Sürecin nihai amacı ise her çalışana “ben markayım” dedirtebilmektir (Billings, 2006). Öte yandan, çalışanların değişimi sevmemesi ve değişime direnç gösterme ihtimali yüksek olsa da, bazı durumlarda kültürel değişimin yapılması gerekli olabilmektedir. Örneğin; örgüte hakim olan kültür ve içsel markalaşma programının amaçları arasında uyumun olmaması kültürel değişimi gerektirmektedir (Bergstrom vd. 2002).

d. Bölümler Arası Koordinasyon ve İşbirliği

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi açısından işletmenin bölümleri arasındaki ilişkiler çok önemlidir. Bölümler arası ilişkilerin iyi olması, her bir bölümün üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirmesini sağlamaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde koordinasyon yaratılmaktadır (İnal, 2008:166). Bölümler arası işbirliği ve takım ruhunun yaratılması, içsel markalaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu nedenle, içsel bir marka yaratmak, bilgi teknolojilerinden araştırma geliştirmeye, muhasebeden satış departmanına kadar her bir fonksiyonun sürece dahil olmasını gerektirmektedir (Tavassoli, 2008:95). Bu nedenle, içsel markalaşma uygulamalarında, içsel rekabetin ve departmanlaştırılmış düşüncenin azaltılması için bölümler arası koordinasyon ve işbirliği önerilmektedir (Bak vd., 1994; Sartain, 2005). Birçok işletmede marka sorumluluğu pazarlama bölümüne delege edilmiştir. Ancak, markanın sorumluluğu tüm çalışanlarda olmalıdır (Burmam ve Zeplin, 2005:287). Bu görüşü çalışanların da benimsemesi sağlanmalıdır.

e. Yönetici ve Lider Desteği

İçsel markalaşma sürecinde yöneticilerin ve takım liderlerinin büyük etkileri vardır. Başarılı bir içsel markalaşma uygulaması için yöneticilerin programa ilk

aşamadan itibaren aktif olarak destek vermeleri gerekmektedir (Ind, 2007:107). Çünkü yöneticiler ve takım liderleri, çalışanların yönlendirilmesi, desteklenmesi, cesaretlendirmesi ve onların hizmet kalitesine uygun davranışlar sergilemesinde aktif bir rol oynamaktadır. Yöneticiler, açık bir marka vizyonu sağlayarak ve sosyal etkileşimi kolaylaştırarak çalışanları markayı destekleyen davranışlarda bulunmaları için yönlendirmektedir (Vallaster ve de Chernatony, 2005:187). Yöneticiler bu yönleriyle, çalışanlar için bir rol model olmaktadır. Üst yönetimin model oluşturmadığı bir davranışı, çok sayıda çalışanın gerçekleştirmesi beklenemez. Dolayısıyla, yöneticiler çalışanların rollerini ve sorumluluklarını nasıl yerine getirecekleri konusunda çalışanlara yol göstermelidir (King ve Grace, 2005:288). Çalışanlara yol gösterirken, çalışanların kurum kültürüne marka değerlerine uygun hareket etmeleri gerektiğini vurgulamalıdır. Yönetim; örgütsel hedeflere ulaşmada büyük rolü olan personeline sürekli destek sağlayarak, onların bilgi, beceri ve rollerini dikkate alarak, en uygun mevkide çalışmalarını sağlayıp, hak ettikleri değerin kendilerine verildiği bir ortam yaratmalıdır. Böylelikle, örgütle bütünleşmeye büyük önem veren ve bu yönde büyük çaba gösteren çalışanlar, sadık bir örgüt çalışanı haline gelebilecektir (İnal vd., 2008:165).

f. İçsel Pazar Araştırması

İçsel markalaşma programının etkinliği ve başarısı, işletmenin dış müşterileri kadar iç müşterileri hakkında da kapsamlı bilgiye sahip olmasına bağlıdır. Dolayısıyla, çalışanların işletme ve markası hakkındaki tutum ve düşünceleri, işletmeye ve markasına olan bağlılık ve sadakat dereceleri, örgüt içinde bilgi akışının nasıl gerçekleştiği, örgüt kültürü içinde farklı alt kültürlerin mevcut olup olmadığı gibi konularda bilgi elde edilmesi gerekmektedir. İçsel pazar araştırması bu bilgilerin elde edilmesini sağlamaktadır (Schultz, 2002:8-9; Beagrie, 2003:35).

İşletmeler dış müşterilerle ilgili bilginin toplanması sürecinde kullandığı birçok aracı içsel pazarlarda da kullanabilmektedir. Odak gruplar, derinlemesine görüşmeler, göz atım yöntemleri bunlara örnek verilebilmektedir. Örneğin; çalışanlar arasından marka performansında etkili olanlar belirlendikten sonra bu kişilerle odak grup görüşmeleri yapılması, çalışanlardan gerekli bilgilerin alınması açısından iyi bir yöntemdir (Ind, 2007:84-85).

İşletmeler, içsel pazar araştırmaları sayesinde işletme, çalışanlarının zihinlerinde neler olduğunu keşfetmekte ve içsel markalaşma programını ona göre uyarlayabilmektedir. Örneğin; bir grup çalışanın içsel markalaşma uygulamasına direnç gösterdiği fark edilirse bu bölüme daha fazla dikkat verilebilmektedir. Araştırmalar sonucunda en etkili çalışan grubu da belirlenebilmektedir. Bu kişiler çevresindekilerin tutumlarını etkileyebilen kişilerdir. Bu nedenle mesajın iletilmesinde yardımcı olmaları için bu çalışanlar hedef alınabilmektedir. Miller Brewing Company, çalışan moralini yükseltmeyi amaçlayan yeni bir içsel markalaşma kampanyasına başladığı zaman çalışan tutumlarını dikkatli bir şekilde incelemeye alarak benzer bir uygulamada bulunmuştur. İşletme, çalışanlarla derin görüşmeler yürütmüştür. Araştırma sonucunda, çalışanların işletmenin geleneksel markalaşma yöntemlerinden ve işletmenin hikayelerinden gurur duydukları ortaya çıkmıştır. Bunun üzerine, içsel markalaşma kampanyasıyla çalışanların işletmeye olan tutkuları kutlanmıştır. Fabrika, çalışanların işletmenin kahramanları olduğunu gösteren efsanevi posterlerle donatılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular işletmenin dışsal pazarlama uygulamalarını da etkilemiştir. Çalışanların işletmeye olan bağlılıkları yeni reklam kampanyalarında kullanılmış, reklamlarda çalışanların örgüt kültürünün koruyucusu oldukları vurgulanmıştır (Mitchell, 2002:103-104). İçsel pazar araştırmaları aracılığıyla müşteri yorumlarının alınması, çalışanlardan düzenli olarak geri bildirim alınmasına da olanak sağlamaktadır (King ve Grace, 2005:291). Paydaşların markayla ilgili görüşleri alınırken görüşmelerin isim alınmadan yapılması daha açık ifadelerin elde edilmesini mümkün kılmaktadır (Bergstorm, 2002:136).

İçsel pazar araştırması faaliyetleri, içsel bölümlendirme uygulamalarıyla birlikte yürütüldüğünde daha etkin olmaktadır. İçsel bölümlendirme, dış müşteriler arasında yapılan bölümlendirme çalışmaları gibi, çalışanların belirli faktörlere dayandırılarak gruplandırılmasıdır. Böylece benzer özellikteki çalışanlar aynı grup içinde toplanmaktadır. Çalışan grupları arasında önemli farklılıkların bulunduğu durumlarda (örneğin coğrafik veya kültürel açıdan ayrı işletme birimlerinin olduğu durumlar) bölümlendirme yapmak oldukça faydalı olabilmektedir (Joseph, 1996:54-59). Farklılığın bulunduğu durumlarda geliştirilen strateji her çalışan için geçerli veya kabul edilebilir olmamaktadır (Tavassoli, 2008:95). Dolayısıyla, içsel markalaşma sürecinde

farklılık gösteren çalışan gruplarına farklı stratejiler, benzer özellikteki çalışan gruplarına ise benzer stratejiler uygulanarak daha etkin sonuçlar alınabilmektedir.

g. Bilgi

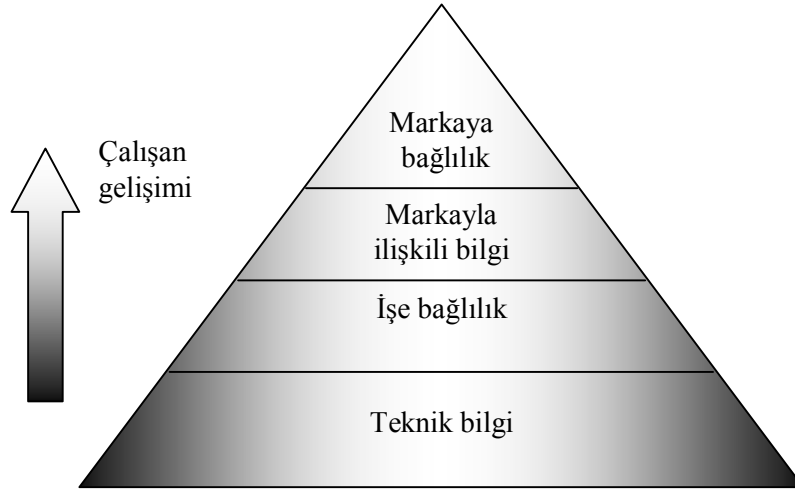
İçsel markalaşma programı kapsamında çalışanlardan bilgilerin toplanması kadar çalışanlara bilgilerin aktarılması da üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanlar, işletmenin bir parçasıdır ve içsel markalaşma programlarının göz ardı edilemez unsurlarıdır. Müşteriyi memnun etmek için gerçekleştirilen çabalar işletme içinde başlamaktadır. Müşteri ile ilişkilerini en iyi şekilde yönetebilmeleri için çalışanların işletme ile ilgili her konuda düzenli olarak bilgilendirilmeleri, işletmenin misyonunu, markasını ve vaatlerini anlaması gerekmektedir (Knapp, 2008:82). Çalışanlara iletilecek bilgilere çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların açıkça kendilerine aktarılması da dahildir (Krell, 2006:54). Çünkü kendilerinden beklenenleri anlamaları ve işletmenin stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları sayesinde, çalışanlar rollerini ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmekte, elde ettikleri bilgileri karşılaştıkları problemleri çözmeye kullanabilmektedirler. Tam tersi bir durumda ise, çalışanlar beklenen performansın sağlanması için gerekli olan müşteri bilgilerini almadıkları, sistem ve prosedürlerin farkında olmadıkları zaman rol karmaşası ile karşı karşıya kalmakta, bu durum çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (King ve Grace, 2005: 289). Temel bilgilerin yanı sıra çalışanlar, markanın tüm bileşenleri (markanın logosu, adı, sembolü, marka kimliği, marka kişiliği, marka değerleri, marka vaadi vb.) hakkında bilgilendirilmelidir. Markayla ilgili bilgiye sahip olmayan çalışanlar marka vizyonunun gerçeğe çevrilmesinde yetersiz kalmaktadırlar (Miles ve Mangold, 2004:65). Çalışanlara iletilecek bilgiler arasında marka vaadinin önemli bir veri vardır. Çalışanların marka vaadini iletibilmeleri için markanın farkında olmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü işletmeler, marka vaadinin iletilmesinde çalışanları harekete geçirmek için onlara işletmenin markasının neyi temsil ettiğini anlatması gerekmektedir (King ve Grace, 2005:287). Çalışanlar, marka vaadini ve önemini bütünüyle anlayamadıklarında, müşterilere marka vaadinin ne olduğunu iletmeyeceklerdir (Andruss, 2008:26).

İşletmeler, çalışanlarına vizyon, misyon, değerler, güdüsel bilgiler, stratejik bilgiler, işletme haberleri, finansal bilgiler ve yönetim talimatları gibi bilgiler de

iletmektedir. Misyon, vizyon ve değerler çalışanlara iletilecek en önemli bilgilerdir. Bunların çalışanlara iletilmesi ve hatta beraber belirlenmesi mümkündür. Bu sayede çalışanlar hem değerleri sahiplenmekte hem de bunları daha iyi bilmektedirler. Güdüsel bilgiler konuşanın heyecanını görmek ve duymak anlamında büyük önem taşımaktadır. Yüz yüze konuşmak, webcast, tele-konferans, video ve basılı iletişim araçlarıyla bunu başarmak mümkündür. Çalışanların işletmeyi meydana getiren unsurlar arasında yer almaları ve işletme performansı üzerinde önemli etkilere sahip olmaları nedeniyle, işletme haberlerine ilişkin olarak bilgilendirilmeleri de son derece yararlı olacaktır. Stratejik bilgi çalışanların işletmenin yönelimi ve gelişimi hakkında fikir sahibi olmaları açısından önem arz etmektedir. Yeni bir girişimin başlatılması, yeni amaçlar, şirket evliklerinin duyurulması, tüm işletmeyi ya da çalışanların büyük bir çoğunluğunu etkileyen kararlar stratejik bilgi kapsamında ele alınabilmektedir. Çalışanlara iletilmesi gereken diğer bir bilgi türü yönetimin talimatlarıdır. Yönetimin talimatları, stratejik ve güdüsel bilgiler ve işletmeyle ilgili diğer haberlerle de ilişkili olabilmektedir. Yönetimin talimatlarının bilinmesi çalışanların kendilerinden ne beklediğini anlamalarını, rol ve sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlamaktadır (Drake vd., 2005:106-111).

Çalışanın markayla ilgili olarak bilgilendirilmesi çalışanın markaya olan bağlılığını da etkilemektedir. Örneğin; marka vaadinin iletilmesi sürecindeki rollerinin değerini daha iyi anlayan çalışanlar marka vaadinin iletilmesine daha çok bağlılık duymaktadırlar (Chong ve Kong, 2007:202). Çalışanın bilgilendirilmesi ve markaya duyduğu bağlılık arasındaki ilişki, Şekil 2.11'deki "Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi"nde gösterilmiştir. Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi'ne göre, çalışanların yeterli düzeyde ve uygun bilgiye sahip olmaları onların işlerine bağlılık duymalarını sağlamaktadır. Çalışanların bilgilendirilmesi sürecinin temelini teknik bilgiler oluşturmaktadır. Teknik bilgi çalışanların işleriyle ilgili görevleri üstlenmeleri için sağlanan temel bilgilerdir. Teknik bilgilere sahip olan çalışanlar zamanla yaptıkları işe bağlılık duymaktadır. Bununla birlikte, çalışanların marka vaadini iletmeleri için gerek duydukları bilgiler sadece teknik bilgilerle sınırlandırılmamalıdır. Çünkü çalışanlar teknik bilginin ötesinde herhangi bir ek bilgi almadıklarında, çalıştıkları işletmede neler olduğu hakkında fikir sahibi olamamaktadırlar. Bu nedenle, çalışanların marka vaadini iletmeleri için teknik bilginin yanında müşteri/pazar bilgisine, iş çevresi bilgisine,

marka bilgisine de ihtiyaçları vardır (King ve Grace, 2008:369). Markaya ilişkin uygun bilgilerin sağlanmasıyla da çalışanların markaya duydukları bağlılık kademeli olarak artmaktadır. Piramidin en üstüne çıkıldığında, çalışanlar markaya ilişkin derin bilgilere ulaştıkları için örgüt ve çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık oluştuğu görülmektedir. Örgüt böylece güçlü bir markanın sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (King ve Grace, 2008:370).



Şekil 2.11. Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi (Kaynak: King ve Grace, 2008:370)

h. İçsel İletişim

Çalışanlara marka değerlerinin her gün anlatılması, mümkün olan her yerde onlara bu değerlerin hatırlatılması gerekmektedir. Bu sayede çalışanlar işletme değerlerini çok iyi bilmekte ve bu durum işletmenin kültürünün sürekliliğine yardım etmektedir (Drake, 2005:56). İçsel iletişim, örgüt içindeki iletişim faaliyetlerini ifade etmektedir. İçsel iletişim aracılığıyla işletme çalışanları arasındaki bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bu bilgi alışverişi hem ast-üst hem de ast-ast arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. İçsel iletişim çabaları, iletilmek istenen mesajların ve bilgilerin örgüt içinde yayılmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, işletme ve markası hakkında yapılan bilgilendirmelerle, markayı benimsemeleri konusunda telkin edilmekte, onların tutum ve davranışları etkilenmeye çalışılmaktadır (Krell, 2006:52).

İçsel iletişim araçları son derece kapsamlıdır. Afişler, basılı araçlar, bültenler, yönetici konuşmaları, işletme toplantıları, yüz yüze görüşmeler, video konferans, kısa notlar, iç yazışmalar, elektronik postalar, sesli mesajlar, intranet sistemleri, bloglar,

işletme televizyonu ve ilan panoları gibi araçlar işletme ile ilgili bilgilerin çalışanlara iletiminde sıklıkla kullanılmakta olan içsel iletişim araçları arasında yer almaktadır (Mitchell, 2002:104; Drake, 2005:112-122; Krell, 2006:53). İçsel iletişim araçlarını üç temel kategoriye ayırmak mümkündür (Punjaisri vd., 2008:415): “Bültenler ve duyuru panosu gibi kitlesel yöntemler” , “İç yazışmalar gibi yazılı bilgilendirmeler” , “Günlük bilgilendirmeler ve grup toplantıları gibi yüz yüze iletişim araçları”.

1. Kitlesel yöntemler: Kitlesel yöntemler bilgilerin gönderici tarafından üretilmesini, geniş topluluklara aktarılmasını ve bu topluluklar tarafından değerlendirilmesini içermektedir. Bültenler, işletme dergileri, afişler vb. basılı araçlar, duyuru panosu, intranet sistemleri, işletme televizyonu, hikaye anlatımları, elektronik postalar ve sesli mesajlar bu sınıflandırmada yer almaktadır. Bültenler ve işletme dergileri, işletme çalışanlarına yönelik belirli periyotlarda yayımlanan basılı araçlardır. İşletme bültenlerinde işletme içinde yaşanan olaylar ve gelişmeler (örneğin yeni üretilen ürün), elde edilen başarılar (örneğin kazanılan ödüller), önemli olaylar, ürün ve hizmetler, sektörel bilgiler ve çalışanlara yönelik bilgiler gibi konulara yer verilmektedir. Afişler ve ilan panoları, işletme içinde yaşanan olayların geniş kitlelere duyurulmasını sağlamak için yazılı bir biçimde hazırlanan resimli duvar ilanlarıdır. Amaç geniş kitlelere duyuru yapmak olduğu için bu ilanların herkesin görebileceği bir yere asılması gerekmektedir. Duyuru panoları bu amaca ulaşmak için uygun araçlardır. Duyuru panolarına, işletme içinde iletilmesi istenen bilgilerin yazılı hale getirilmiş biçimleri de asılmaktadır. İnanet, bir işletmedeki tüm çalışanların birbirleriyle iletişim kurmalarına ve işletme bilgilerine erişmelerine olanak sağlayan işletme içi iletişim ağıdır (Tek ve Özgül, 2008:78-79). İnanet sistemi birçok farklı dosya ve programın alışverişinin, işletmenin birimleri veya şubeleri ile merkez ve diğer birimleri arasında sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilebilmesini sağlamaktadır (www.novateknik.com, 05.03.2011). İnanet sistemi bölümler arası bilgi alışverişini hızlandırmaktadır, çünkü bu sistem sayesinde iletişim kopuklukları en aza indirgenmektedir. Ayrıca, intranet sistemine gerek işletme gerekse marka ile ilgili bilgiler aktarılabilir. Bu sayede aranılan bilgiye kolayca ulaşılabilir ve bilgi kaybetme riski ortadan kalkmaktadır. Bilgilerin güncellenmesi ile çalışanların yaşanan gelişmelerden daha çabuk haberdar olmalarını sağlamak mümkündür. İnanet sistemi, özellikle büyük ölçekli ve coğrafik olarak farklı yerlerde konumlanmış örgütler için büyük kolaylıklar sağlamaktadır

(Mitchell, 2002:104). İşletme televizyonu, kurumla ilgili bilgilere ilişkin kurum içinde yayın yapan bir çeşit kanaldır. Elektronik postalar ve sesli mesajlarla da standart bilgiler çalışanlara iletilebilmektedir. İtranet sistemi elektronik postanın bir alternatifi gibi algılanabilmektedir. Ancak, kullanıcılara sınırlı alanlara girme yetkisi verildiği, farklı bir biçimde çalıştığı ve çalışanların sisteme uyum sağlanmada zorluk çekmeleri nedeniyle bazı durumlarda elektronik posta tercih edilebilmektedir. Hikaye anlatımı, ikna edici olduğu ve işletmeyle duygusal bir bağ yaratılmasını sağladığı için tercih edilen bir tekniktir. Hikaye anlatımında, marka değerleri anlaşılır ve uygulanabilir hale gelmeleri için marka hikayelerine dönüştürülmektedir. Hikaye anlatımları bu yüzden marka kimliği kavramı çerçevesinde örgüt çapında ortak bir duygu ve çalışanlar arasında uyum oluşturmak için kullanılabilir (Boyce, 1995). Marka hikayeleri, çalışanlara marka mesajlarını yansıtmak ve çalışanları markayla uyumlu bir biçimde davranmak için motive etmek amacıyla kullanılan önemli bir araçtır (Henkel vd., 2007:316). Hikaye anlatımlarında, işletmenin geçmişte rakiplerinin üstesinden nasıl geldiği, ekonomi darboğaza girdiğinde işletmenin nasıl hayatta kaldığı, mevcut ve yeni ürünlerin nasıl üretildiği, değerli çalışanlarla nasıl ilgilenildiği vb. hikayeler, temel misyonu ve belirli amaçları açıklamakla kalmamakta, aynı zamanda işletmede işlerin nasıl yapılacağına ve içsel ilişkilerin nasıl yönetileceğine ilişkin kuralların benimsenmesini de sağlamaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005:291).

2. Yazılı bilgilendirmeler: İç yazışmalar, kısa notlar ve elektronik postalar bu sınıflandırma içinde yer alabilir. Kurum içinde yapılan iç yazışmalarla ve kısa notlarla genellikle çalışanlara işletmede yaşanan olaylara dair bilgiler sunulmaktadır. Yazılı bilgilendirmeler kalıcılığı ve resmiyet yaratması açısından üstünlük sağlamaktadır. Yazılı bilgilendirmeler, günlük faaliyetlerin yerine getirilmesi ve iş süreçlerinin etkinliği açısından önemli iletişim araçlarıdır.

3. Yüz yüze iletişim araçları: Günlük bilgilendirmeler, işletme toplantıları, birimlerle veya çalışanlarla yüz yüze görüşmeler, yönetici konuşmaları ve video konferans gibi uygulamalar bu kapsamda ele alınabilmektedir. Bu araçlar arasından en etkili olanı yüz yüze görüşmelerdir (Mitchell, 2002:104). Yüz yüze görüşmelerde; işletmeyle, işletme unsurlarıyla ilgili konular ve gelişmeler birinci kişi tarafından gerçek zamanlı olarak karşı tarafa aktarılmaktadır. Günlük bilgilendirmeler, işletme

toplantıları, birimlerle veya çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmeler temelde birbirine benzemektedir. Bu görüşmeler, gerçekleştirilme sıklığı ve görüşmelerde ele alınacak konuların kapsamı açısından farklılık gösterebilmektedirler. Örneğin; grup toplantıları daha uzun periyotlarda, daha az sıklıkla gerçekleştirilmekte ve genellikle bir program dahilinde yürütülmektedir. Yönetici konuşmaları da etkili araçlardandır. Bu yöntem, yöneticilerin marka vaadinin tutulması konusunda çalışanları ikna etmesini sağlamaktadır, çünkü yöneticiler çalışanların rol modelleridir. Yönetici, yaptığı konuşmalarla çalışanlarına önem verdiğini ve onları desteklediğini göstermektedir. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanlarını markaya güven duymaları ve bağlılık kazanmaları konusunda teşvik etmekte, takım ruhu oluşturmaya çalışmaktadırlar. Görüntülü konferans olarak da adlandırılan video konferans farklı noktalardaki insanların aynı anda bir araya gelememeleri sorununa bir çeşit çözüm sunmaktadır. Video konferans, konuşmanın yapıldığı yerden diğer ofisteki insanlarla gerçek zamanlı olarak toplantı, eğitim ve konferans yapabilmeye imkanı sunmaktadır. Doğrudan yüz yüze görüşme gibi olmasa da benzer bir biçimde diğer ofis ve şube çalışanları ile karşılıklı tartışma, ortak çalışma ve veri paylaşımı (sunum yapma, teknik çizimler, bütçe dosyalar vb.) imkanı sunmaktadır. Hatta çalışanlar, ortak bir çizimi veya uygulamayı karşılıklı olarak kullanabilmektedirler. Katılımcılar, mikrofon ve kamera vasıtasıyla diğer noktalarda bulunan insanlara kendilerini ifade ederken, karşıdan gelen görüntü ve sesi almak için televizyon veya bilgisayar monitöründen faydalanmaktadırlar. Video konferansta, yüz yüze görüşme konforu çeşitli cihazlarla sağlanmaya çalışılmaktadır (www.unimedya.net.tr, 05.03.2011).

İçsel iletişim sürecinde çalışanların öğrenme tarzı araştırılmalıdır. Çünkü kişiler farklı yollarla bilgiyi almakta ve öğrenmektedirler. Ayrıca bazı iletişim araçları, bazı mesajlar için daha uygundur. İletişim araçlarından en iyi şekilde yararlanmak için hedef kitlenin ihtiyaçları bilinmeli ve hangi mesajın, hangi hedefe, hangi araçla iletilmesi gerektiğine dair sorulara yanıt aranmalıdır (Drake vd., 2005:105-112). Tablo 2.5'te mesajların etkili bir biçimde iletilmesi için bilgi türüne göre ne tür bir iletişim aracının kullanılabileceği gösterilmiştir.

Tablo 2.5. İletişim Mesajlarının Etkin Araçlarla Eşleştirilmesi

İletişim Araçları										
İletilecek Mesajın Türleri		İşletme toplantıları	Video/ Web Konferans	İşletme Televizyonu	Konferans çağrısı	Basılı araçlar	Bültenler	E-posta	Intranet	Bire bir görüşme
	Misyon, vizyon, değerler	Ω	Ω			◆	◆	◆	◆	◆
	Güdüsel bilgi	Ω	Ω						◆	◆
	Stratejik bilgi	Ω	Ω			◆	◆		◆	◆
	Çalışanların tanınması	Ω	Ω			◆	◆	◆	◆	Ω
	İşletme haberleri	Ω	Ω	Ω			Ω		Ω	
	Finansal bilgiler					Ω			◆	
	Ayrıntılı olgusal bilgiler					Ω		Ω	Ω	
	Ayrıntılı eğitim		Ω						Ω	
	Yönetim talimatları	Ω	Ω		Ω	◆	◆		◆	◆
Temel İletişim Araçları Ω Tamamlayıcı İletişim Araçları ◆										

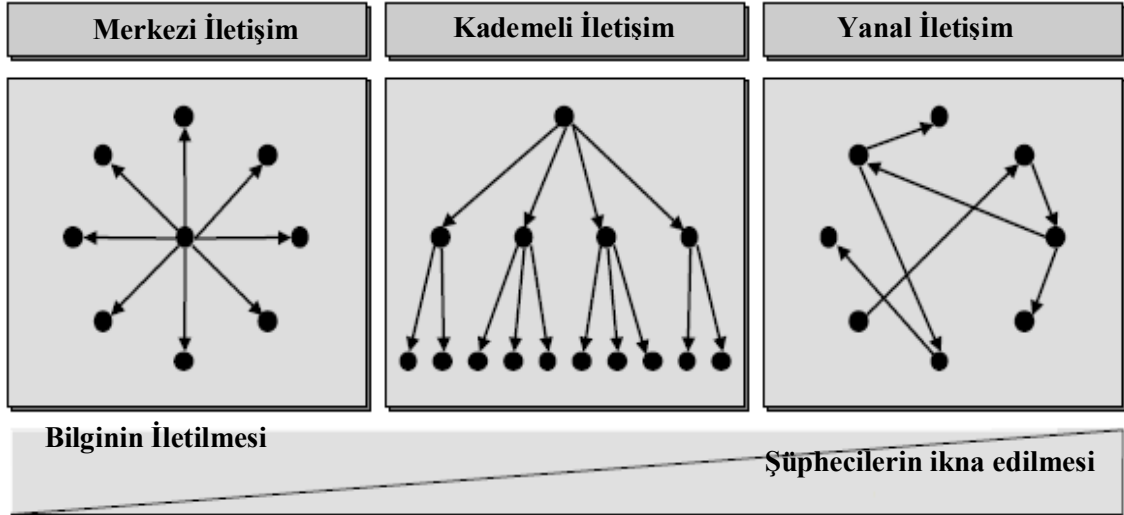
(Kaynak: Drake vd., 2005:112)

Söz konusu araçların tümünün aynı anda kullanılması mümkün olmasa da birkaç aracın beraber kullanılması içsel iletişimin başarısını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çünkü çalışanların mesaja farklı kanallardan maruz kalmalarıyla çalışanların marka hakkında bilgilendirilmeleri ve marka vaadini benimsemeleri daha kolay hale gelmekte, aynı zamanda süreç daha hızlı ilerleyebilmektedir. Öte yandan, birden fazla aracın birlikte kullanılması tek dilden konuşulmasını gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, farklı kaynaklardan gelecek mesajlar arasında tutarlılık sağlanmalıdır. Mesajlar arasında tutarlılığın sağlanamaması çalışanların kafasının karışmasına neden olmaktadır. Eğer zihinlerinde net bir mesaj oluşturulmazsa çalışanlar marka vaadini iletmede zorluk çekmektedirler. Çalışanların kurumla uyumunu inceleyen Price Waterhouse and Coopers (PwC) adlı danışmanlık firmasının yaptığı bir araştırma sonucuna göre, eğer

kurum içindeki mesajlar kendi içinde istikrarlı ve sürekli olursa, kurumsal değerlerin güçlenme ihtimali de o kadar artırılabilir (Tatlídil, 2010a).

İçsel iletişim sürecinde dikkat edilmesi gereken unsurlardan biri iletişimin çift yönlü olması, çalışanların değerlerle ilgili tartışmalara katılımını sağlayacak mekanizmaların oluşturulmasıdır (Chong ve Kong, 2007:203). Aynı zamanda içsel iletişim sürecinde marka şampiyonlarının bulunması ve onlardan yararlanılması tavsiye edilmektedir. Marka şampiyonları çalıştıkları işletmeyi destekleyen ve işletmeyle ilgili olumlu ifadelerde bulunan marka savunucularıdır. Marka şampiyonları, markalarına sıkı bağlılık duymaktadırlar ve markanın tutundurulmasında aktif rol oynamaktadırlar (Roach, 2008). Marka şampiyonları, örgüt içi söylentilerin yayılmasını hızlandırarak diğer çalışanların markayı daha aktif bir biçimde keşfetmelerini sağlayabilmektedir (Ay vd., 2007:433). Marka şampiyonlarının bunları yerine getirmeleri için motive edilmelerinin önemli olduğu ve bu amaçla onlara özel iletişim araçlarının geliştirilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Örneğin marka şampiyonları; kendilerine bültenler, ödüller, hediyeler gönderilmesiyle; özel toplantılara katılımlarının sağlanmasıyla ve özel partilerde takdir edilmeleriyle motive edilmektedirler. Bu çalışmalar, marka şampiyonlarının kendilerini özel hissetmelerini, markaya pozitif görüş beslemelerini ve işletmeye bağlılık duymalarını sağlamaktadır (Drake, 2005:58).

İçsel markalaşma sürecinde içsel iletişim araçları kadar iletişim modelleri de son derece önemlidir. İçsel iletişim, birbiri ile uyum içinde olması gereken üç modelden oluşmaktadır: Merkezi iletişim, kademeli iletişim ve yanal iletişim (Burmam ve Zeplin, 2005:290).



Şekil 2.12. İletişim Modelleri (Kaynak: Burmann ve Zeplin, 2005:290)

a. Merkezi İletişim (Central communication): İletişim, merkezi bir bölüm aracılığıyla sağlanmaktadır. Bu bölüm genellikle iletişim bölümüdür. Modelde genellikle itme prensibi uygulanmakta, işletme dergisi ve bülteni gibi yazılı materyaller hedef kitle dikkate alınmaksızın dağıtılmaktadır. Merkezi içsel iletişim, bilinirlik yaratılması ve markayla ilgili genel güncel verilerin iletilmesi için yararlı olmaktadır. Merkezi iletişim modelinde dışsal iletişimin de etkisi olmaktadır. Yönetim kurulunun mesajlarını içeren bir yazı buna örnek olarak verilebilir (Burmann ve Zeplin, 2005:290).

b. Kademeli İletişim (Cascade communication): Kademeli iletişim modelinde iletişim üst yönetimde başlamakta ve hiyerarşi boyunca aşağıya doğru inmektedir. Bu iletişim yöntemiyle bilgi iletimi daha fazla zaman almaktadır. Yöntemin üstünlüğü, şüpheli (sceptic) çalışanlar için daha fazla ikna edici özellikte olmasıdır. Çünkü bu çalışanlar doğrudan bağlı olduğu amirinden aldığı bilginin, merkezi bir bölümden aldığı bilgidenden daha güvenilir olduğuna inanmaktadırlar (Burmann ve Zeplin, 2005:291).

c. Yanal İletişim (Lateral communication): Yanal iletişim, hiyerarşi veya bölüm içindeki pozisyon dikkate alınmadan bilginin çalışanlar arasında gayri resmi bir şekilde iletilmesini ifade etmektedir. Bu model, şüpheli çalışanların ikna edilmesinde kullanılan merkezi iletişim ve kademeli iletişim modellerine göre daha güçlüdür. Çünkü bu modelde grup üyelerinden alınan bilginin hatırlanma ve bireylerin kararlarının ve

davranışlarının etkilenme ihtimali yüksektir. Bununla birlikte, yanal iletişimin kontrolü zordur. Yanal iletişim araçlarına, “örgütsel hikaye anlatma (organisational storytelling)” örnek olarak verilebilir (Burmam ve Zeplin, 2005:291).

Marka kimliği konsepti çerçevesinde profesyonelce yönetilen içsel iletişim çalışmaları sonucunda; çalışanların markaya bağlılık duymaları sağlanmakta, çalışan memnuniyeti yaratılmakta, çalışanlar arasında ortak bir işletme vizyonu geliştirilmekte, çalışanların hizmet yönlü yaklaşımı benimsemeleri sağlanmaktadır (Khan, 2009:25). İçsel iletişim ve eğitim programları, marka değerleriyle çalışanların uyumlaşmasına yardımcı olmaktadır. Marka destekleyici davranışlar tutarlı bir biçimde sergilendiği zaman müşterilerin marka vaadini istenilen biçimde algılamaları sağlanmaktadır (Chong ve Kong, 2007:204). Bütün çalışanların bilinçli bir şekilde marka kişiliğinden haberdar olmalarının sağlanması açısından da içsel iletişim çalışmaları büyük önem taşımaktadır (Burmam ve Zeplin, 2005:288).

i. Eğitim

Çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetenekler önemlidir, ancak çalışanların davranışlarının marka değerlerine ve marka vaadine göre şekillendirilmesi de gerekmektedir. Çalışanların marka performanslarını arttırmak üzere bilgi ve genel yetenek gelişimini içeren eğitim programları kullanılmaktadır. Böylece çalışanların tutum ve davranışları şekillendirilmeye çalışılmaktadır. (Punjaisri vd., 2009a:218). Marka değerleriyle ve marka vaadiyle tutarlı çalışan davranışlarının geliştirilmesi içsel markalaşmanın temel amaçları arasında yer almaktadır. Çünkü eğitim ve gelişim programları çalışan performansını arttırmak ve dışsal marka tecrübesine tutarlılık getirmek açısından son derece önemlidir. İçsel markalaşma süreci boyunca eğitim programları aracılığıyla çalışanlara markaya yönelik çeşitli bilgiler iletilmekte, çalışanlar hangi vaadin nasıl iletilmesi gerektiği konusunda eğitilmektedirler (Punjaisri vd., 2008:415,416). Özellikle, güçlü kurumsal değerlerle desteklenerek verilen eğitim, marka vaadinin yerine getirilmesi açısından çalışanları markanın savunucuları haline getirmektedir (Chong ve Kong, 2007:201). Düzenli olarak ve profesyonel bir biçimde eğitilmeleri sayesinde marka savunucuları haline gelen çalışanlar, hizmet kalitesini de arttırmaktadır. Artan hizmet kalitesi, müşterilerin tatmin olmasını, satın alım yapmaya devam etmelerini sağlamaktadır (Hur, 2009:20).

Çalışanlara kurumsal markayla ilgili değerlerin öğretilmesinin ve bu değerlerin çalışanların işleriyle bütünleştirilmesinin kolay bir süreç olmadığı unutulmamalıdır (Aurand vd., 2005:166). Eğitim, çalışanların işe alınmalarıyla başlayan ve tüm kariyerleri boyunca devam eden bir olgudur. İşe yeni alınan çalışanlar tutum ve davranışlarının şekillendirilmesi için belirli bir hazırlık döneminden geçmekte ve çeşitli eğitimlere tabi tutulmaktadır (Burmann ve Zeplin, 2005:287-289; Aurand vd., 2005:164). Oryantasyon programları söz konusu bu eğitimlere örnek olarak verilebilir. Oryantasyon programlarının ilk sosyalleşme sürecinde önemli etkileri bulunmaktadır. Süreçte marka kimliği ile birlikte, marka mirası (heritage), vizyonu, değerleri, vaadi, yetenekleri ve kişiliği çalışanlara aktarılmalıdır. Daha sonra, çalışanların kariyerlerinin planlaması kapsamında verilen idari eğitimler, temel eğitimleri tamamlamaktadır (Burmann ve Zeplin, 2005:287). Üst yönetimin eğitim planları yapması çalışanların gelişimi için önemlidir. Öte yandan, çalışanlar bazen kendilerinde eksiklik hissedebilmekte ve bunun tamamlanmasını isteyebilmektedirler. Bu nedenle, ne tür eğitime ihtiyaçları olduğu konusunda mutlaka çalışanların da fikirlerinin alınması gerekmektedir (Drake vd, 2005:149). Eğitim çabalarından daha etkin sonuçlar alınması için çalışanlar arasında bölümlendirmeye gidilebilmektedir. Örneğin; müşteriyle birebir iletişim kuran ve kurmayan çalışanlar için farklı eğitim programları uygulanabilmektedir. Müşterilerle yüz yüze iletişim kuran çalışanların daha kapsamlı ve farklı bir eğitime ihtiyaçları vardır, çünkü müşteri sorunlarıyla bizzat ilgilenmektedirler ve marka ile ilgili sorularla doğrudan muhatap olmak durumundadırlar (Krell, 2006:53-54).

Eğitim sürecinde, eğitimlerin etkinliği ölçülmelidir. Bu sayede istenilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığına yönelik bilgi elde edilmektedir. Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi için Donal Kirkpatrick (1998) dört aşamalı bir süreç önermiştir (Drake vd, 2005:163-166).

Aşama 1- Tepkinin değerlendirilmesi: İlk aşamada çalışanların eğitimden hemen sonra gösterdikleri tepkiler ölçümlenmektedir. Süreçte; neyin ölçülmek istediğine karar verilerek standartlar belirlenmeli, tepkilerle standartlar karşılaştırılmalıdır. Eğitimin başında katılımcılara değerlendirme formu verilebilir. Böylece çalışanlara eğitim

boyunca, tecrübe ettikleri anda değerlendirme yapabilme imkanı sunulmaktadır. (Drake vd, 2005:163-166).

Aşama 2 - Öğrenmenin değerlendirilmesi: Bu aşamada çalışanların eğitim öncesi ve eğitim sonrası yetenekleri bir test aracılığıyla ölçülmektedir. Süreçte; hangi bilgi ve yeteneklerin geliştirilmek istendiğine karar verilmelidir. Eğitimde, zaten bilinen kavramlar, ilkeler ve teknikler öğretiliyorsa; bilgi, yetenek ve tutumlar programdan hem önce hem de sonra değerlendirilmelidir. Değerlendirme sonuçları öğrenme sürecinde, araçlarında veya çevresinde değişiklik yapılması için kullanılmalıdır.

Aşama 3 - Davranışların değerlendirilmesi: Eğitimden 45 ila 90 gün sonra 3. seviye değerlendirme gerçekleştirilmektedir. Süreçte çalışanların eğitim sonrası edindikleri yeni yeteneklerini ve tutumlarını işlerinde uygulayıp uygulamadıklarını öğrenmek amacıyla değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirme şu üç sonuçtan birine ulaşıp ulaşılmadığını belirlemektedir: “Çalışanların, eğitim sonrasında kazanılan yeni davranışları kullanmaya istekli olmaları”, “çalışanların eğitim sonrası kazanılan yeni davranışların kullanmaya istekli olmamaları ve eski davranışlarına geri dönmek istemeleri”, “çalışanların eğitim sonrası kazanılan yeni davranışları kullanmaya istekli olmaları ancak patronun veya diğer kısıtlayıcıların onları yeni davranışları uygulamaktan alıkoymaları”.

Aşama 4 - Sonuçların ve etkinin değerlendirilmesi: Bu aşamanın amacı, eğitim programının sonuçlarının ve performansının saptanmasıdır. Sonuçlar değerlendirilirken; üretilen ürün ve hizmetler, kalite, maliyet, üretkenlik, karlılık, zaman, hizmet kalitesi, çalışma ortamı, çalışanların motivasyon ve tatmin seviyeleri gibi verilere odaklanılmaktadır. Sonuçlar elde edildikten sonra, bunların her bir birime nasıl iletileceğine ve hangi amaçla, nasıl kullanılacağına ilişkin hareket planı oluşturulmalıdır.

Davis (2000) içsel markalaşma kapsamında iyi koordine edilmiş eğitim programlarına ilişkin çeşitli örneklerden bahsetmiştir. Örneğin 3M; eğitim programlarını, “Çalışanları Harekete Geçirmek ve Marka Çabalarını Azami Dereceye Çıkarmak İçin Yedi Adım” (The Seven Steps to Mobilizing Employees and Maximizing Your Branding Efforts) şeklinde adlandırmaktadır. 3M; marka vaadinin başarılı bir

şekilde iletilmesinin işletmeyi yöneten yöneticiden, yeniliklerle markayı yenileyen bilimcilere, satış temsilcilerine ve diğer tüm ilk kademe çalışanlarına kadar herkese bağlı olduğu bilincine sahiptir. Eğitim yapısı ile ilgili olarak verilebilecek diğer örnek ise Hallmark'tır. Hallmark'ta bir grup içsel yönetici marka eğitiminden sorumludur. Hallmark düzenli olarak eğitimler düzenlemektedir. Ayrıca, firma bir intranet sitesine ve çalışanlara yönelik olarak hazırlanan çeşitli basılı yayınlara sahiptir. Hatta çalışanların bilgisayarlarının başlangıç ekranlarında günlük marka vaadi anımsatıcıları (reminders) yer almaktadır (Aurand, 2005:164).

j. Çalışanların Güçlendirilmesi

Çalışanların güçlendirilmesi; onların yeni kararlara katılımlarının sağlanması, işletmenin gelişimi için tavsiyelerin ve düşüncelerin dikkate alınması, fikirlerini rahatlıkla ortaya koymalarının sağlanması, yönetimin onlara yetki vererek kendi kendilerine karar alabilmelerinin desteklemesi anlamına gelmektedir (Drake vd., 2005:23). Motive edilmiş ve güçlendirilmiş çalışanlar, markayı desteklemekte, doğru müşteri deneyimi yaratmak için üstlendikleri rolleri bilmekte ve daha üretken olmaktadır (Tavassoli, 2008:95). Çalışanlar müşteri problemlerini çözebilmeleri için yetkilendirilmelidir. İşletmenin markasıyla ilgili birçok kişi fikir yürütürken, çalışanlar sadece yukarıdan gelecek direktifleri beklememelidirler.

Çalışanların güçlendirilmesi ve kendilerine yetki verilerek inisiyatif almalarının sağlanması, içsel markalaşma sürecinde markanın hem iç hem de dış müşterilerce benimsenmesi açısından önemlidir. Güçlendirmeye belirli bir yetkiye sahip olan ve karar verme sürecinde kendi inisiyatiflerini kullanabilen çalışanlar, müşteri sorunları bir tehdit haline gelmeden çözüme gitmeyi sağlamaktadır. Çalışanların sorun çözebilme yeteneğine sahip olması müşteri memnuniyeti için son derece önemlidir.

Bir işletme temsilcisi, müşteriyle temas kurduğu sırada, marka değerlerini etkili ve güçlü bir şekilde aktarabileceği bir fırsatı yakalamaktadır. Bu arada, müşterilerin bir işletme içindeki düzenden habersiz olduğu gerçeğini de unutmamak gerekmektedir. Müşteri herhangi bir şekilde işletmeyle temasa geçtiğinde, yüz yüze geldiği kişinin o işletme adına yetkili biri olduğunu varsaymaktadır. Telefonda ya da karşılıklı konuştuğu

kişinin bu konuda bilgi sahibi olduğunu kabul etmektedir. Bir müşterinin yanlış kişilerle muhatap olması teması yapması gereken asıl kişinin otoritesini sarsmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla her bir çalışanın problemin çözülmesi konusunda istekli ve yetkin olması gerekmektedir (Pringle ve Gordon, 2001:246-248). Araştırmalar, bir problemin bütünüyle hızlı bir biçimde ilgilenildiğinde bunun müşteri memnuniyetini arttırdığını göstermektedir. Bu nedenle çalışanlara çeşitli eğitimler yanında, yetki ve sorumlulukların da verilmesiyle çalışanların hem risk almaları hem de problemlerin çözümü konusunda etkili olmaları sağlanmaktadır. Markayı temsil etmeleri konusunda çalışanların güçlendirilmesi, kendilerini desteklenmiş hissetmelerine ve işletme için çalışmaktan gurur duymalarına da yardımcı olmaktadır (Andruss, 2008:26,27). Güçlendirilmiş çalışanlar işlerine tutkuyla bağlanmaktadır. Çünkü bu sayede çalışanların risk ve sorumluluk almaları sağlanmakta ve çalışanlar karar vermenin tüm aşamalarına dahil edilmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi, birçok bölümün sahip olduğu rolün değişmesi anlamına gelmektedir. Süreçte özellikle insan kaynakları bölümüne büyük görev düşmektedir. İnsan kaynaklarının, işletmenin markasının temsil edilmesini sağlamak için yapabileceği en iyi şey bazı politikalar uygulayarak çalışanları cesaretlendirmektir. İnsan kaynakları, çalışanların aktif olmalarını, iş birliği yapmalarını ve gerektiği zaman bağımsız kararlar alabilmelerini sağlayabilmelidir (isveren.monster.com.tr). Çalışanların güçlendirilmesi için onlara aşırı denetimin olmadığı, korkusuz bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Bu doğrultuda, işletmelerin geleneksel emir komuta sistemini aşarak, çalışanların risk alabilmeleri için “suç işleme” duygusuna kapılmayacakları bir çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir. Bu yeni yönetim boyutu “özgüven ortamının yaratılması” şeklinde tanımlanmaktadır. Güven ortamında yönetim, çalışanlarına müşteri sorunlarını çözmek konusunda güven duymakta, çalışanlar da üst düzeylere her konuda aynı derecede güven duymaktadır. Bu kısaca, özgüven ortamında mutlu ve katılımcı elemanlar yetiştirerek, müşteri beklentilerini aşan bir işletme olmayı sağlayacak yöntemdir (Pringle ve Gordon, 2001:59). Böyle bir sistem, çalışanları motive etmekte ve onların kendilerini güçlenmiş hissetmelerini sağlamaktadır.

k. Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme

Marka vaadini yerine getiren, marka değerleriyle uyumlu performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi, içsel markalaşma uygulamalarındaki önemli unsurlardan biridir. İçsel markalaşma uygulamalarında, işletmenin temel değerleriyle çalışanların davranışları arasındaki uyum, çalışanların yıllık performans değerlendirmelerinde bir gösterge olmaktadır (Chong ve Kong, 2007:205). Bu kapsamda, takım ruhunu ve markayı destekleyen davranışları ödüllendiren teşvik sistemlerinin tasarlanması ve uygulanması gerekmektedir (Aurand vd., 2005: 167; Mahnert ve Torres, 2007:59). Ödül sistemleri tasarlanırken adaletin sağlanmasına ve içsel rekabetten kaçınmaya özen gösterilmelidir (Bak vd., 1994; Kelemen ve Papasolomou-Doukakis, 2004). Aksi halde çalışanların performansları açısından farklılıklar olduğu göz önüne alınmadan yapılan özel muameleler ve sunulan ödüller, çalışanlar arasında hayal kırıklığına neden olabilmekte ve motivasyonun etkisini tersine çevirebilmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:59).

l. Uygulamanın Değerlendirmesi (Ölçme ve Kontrol)

İçsel markalaşma programının ne ölçüde başarılı olduğunun tespit edilebilmesi için uygulamaların değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle süreç sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli yerlerde düzeltmeler yapılmalıdır. Değerlendirme sürecinde, işletme politikaların, iş prosedürlerin, yönetimin çalışanlardan beklentilerinin önceden belirlenmesi çalışanlara yaptıkları işi standartlarla karşılaştırma imkanı vermekte ve onların davranışlarını yönlendirmektedir (King ve Grace, 2005:286). Böylece sonuçların hangi standartlarla karşılaştırılacağı ve karşılaştırmanın nasıl yapılacağı önceden belirlenmiş olmaktadır. Değerlendirme sürecinde standartların önceden belirlenmesinin yanı sıra, içsel markalaşma çabaları için gerekli inceleme sürecinin tasarlanması ve bu sürece olabildiğince çok bölümün dahil edilmesi önemlidir. Değerlendirme sürecinde birbiriyle ilişkili iki amaç göz önüne alınmalıdır: “Çalışanlar arasında marka bağlılığı yaratmayı başarmak” ve “böyle bir bağlılığın marka performansı üzerindeki etkisini ölçmek”. Satışlar, markanın hatırlanması, marka değeri, müşteri memnuniyeti, çalışanların markayı anlaması ve markaya olan bağlılıkları gibi unsurlar marka performansının göstergelerine örnek verilebilir (Mahnert ve Torres, 2007:60).

Değerlendirme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken diğer bir unsur çalışan davranışlarının kontrolüdür. Sürecin yönetim tarafından kontrolünde resmi ve resmi olmayan araçlar kullanılmaktadır. Resmi kontrol faaliyetleri, çalışanların veya grupların, pazarlama amaçlarını destekler biçimde davranma olasılığını arttırmak üzere yönetim tarafından başlatılan yazılı mekanizmalardır. Resmi olmayan kontrol ise yöneticiler ve çalışanlar arasındaki kişisel etkileşim yoluyla gerçekleştirilmekte ve bu kontrol çalışanlar aracılığıyla da başlatılabilmektedir (Henkel vd., 2007: 310). Çalışan davranışlarının kontrolüyle; marka değerleriyle tutarlı davranışlar geliştirilip geliştirilmediği belirlenmekte, marka vadinin iletimi süreci izlenerek, yanlış uygulamalar sergilendiğinde gerekli düzeltmeler yapılmaktadır.

Yönetici için kontrol mekanizması oldukça çelişkili bir konudur. Bir yandan, liderliğin özünde kontrol etme arzusu vardır ve insanlar belli bir kontrol altında, davranışlarının sınırlandırılmasıyla verimli olmaktadır. Diğer yandan, çalışma ortamı ya da sosyal kavramlar aşırı kontrol altında olduğu zaman, insanlar kendi bireysel özelliklerini kaybettikleri için verimli olamamaktadır. Bu da insanı, stres altına sokmakta ve işlevsizleştirmektedir (Pringle ve Gordon, 2001:120). Benzer bir biçimde yüksek ölçüde standartlaştırılmış görevler aracılığıyla kontrol edilen çalışanlar yüksek ölçüde verimli olmakta fakat genellikle değişen koşullara adapte olamayabilmektedirler (Henkel vd., 2007: 312). Ayrıca, çalışanın her davranışının izlenmesi hem çalışanların işlerini bölmekte hem de çalışan memnuniyetsizliğiyle sonuçlanmaktadır (Joshi, 2007:31). Çalışanların, çok sıkı bir biçimde kontrol altında tutulması zaman marka vadini anlamamaktadır. Kelley (1996) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre katı bir biçimde uygulanan resmi kontrol mekanizması çalışanların yaratıcılığını azaltmaktadır (Henkel vd., 2007). Humphrey ve Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilen başka bir araştırma sonucuna göre bir davranış kalıbını bilinçsizce takip eden çalışanların yanlış yapma olasılıkları artmakta, ayrıca müşterilerin bireysel ihtiyaçlarının karşılanma olasılığı azalmaktadır (Henkel vd., 2007). Bu nedenle kontrolde aşırıya kaçmamak gerekmektedir. Belirtilen olumsuzlukların yaşanmaması için, çalışanın müşteriye nasıl davranacağına ilişkin genel bir çerçeve çizilmesi ve gerisinin çalışana bırakılması önerilmektedir (Mosley, 2007:127, 128). Bu şekilde,

çalışanların kendi kendini kontrol edebilme ve özgüven duygusuna sahip olmaları sağlanmaktadır.

Değerlendirme sürecinde içsel markalaşma uygulamaların etkinliğinin ölçülmesi de gerekmektedir. İçsel markalaşma uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesinde, markanın tüketiciler üzerindeki etkisinin dışsal olarak ölçülmesi ve çalışanların marka vaadini yerine getirmedeki etkinliklerinin ölçülmesi yöntemleri kullanılabilir. İlk yöntemde müşteri tecrübeleri araştırılmaktadır. İkinci yöntemde çalışan anketleri ve 360 derece performans değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır (MacLaverly vd., 2007:9,10). İçsel markalaşma çabalarının etkinliğini ölçmede kullanılacak müşteri ve çalışan ölçütleri Tablo 2.6 ve Tablo 2.7’de yer almaktadır:

Tablo 2.6. İçsel Markalaşma Çabalarının Etkinliğini Ölçmede Kullanılan Müşteri Ölçütleri

Ölçüm	Tanımlama	Yorumlar
Müşteri geribildirimleri/ Şikayetleri	Müşteriler, mevcut hizmet hakkındaki memnuniyetlerini veya memnuniyetsizliklerini belirtmek amacıyla birtakım formlar doldurmaktadırlar.	- Tanımlama veya düzeltici hareketler için bölgesel ve acil geribildirimler yapılmaktadır. - Genellikle elle kontrol yapılmaktadır ve bu nedenle trend analizi mümkün değildir.
Müşteri Memnuniyeti Anketleri	Müşteriler, markayla ilgili tecrübelerinin sorulduğu profesyonel bir biçimde hazırlanmış anket sorularını yanıtlamaktadırlar.	- Daha geniş ölçek kullanılmakta ve bu sayede daha zengin veriler elde edilmektedir. - Zaman alıcıdır ve genellikle bir yıllık bir süreci kapsamaktadır. - Genellikle belirli meslektaş davranışları belirlenmektedir.
Müşteri Sadakati Anketleri	Müşteri memnuniyeti anketlerine benzemektedir fakat burada müşterilere gelecekteki niyetleriyle ilgili sorular sorulmaktadır – “Tekrar satın alacak mısınız?, Markayı arkadaşlarınıza tavsiye eder misiniz?” gibi.	- Geleceğin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. - Verilerin gerçek sonuçlarla ilişkilendirilmesini sağlamaktadır.

(Kaynak: MacLaverly vd., 2007:10)

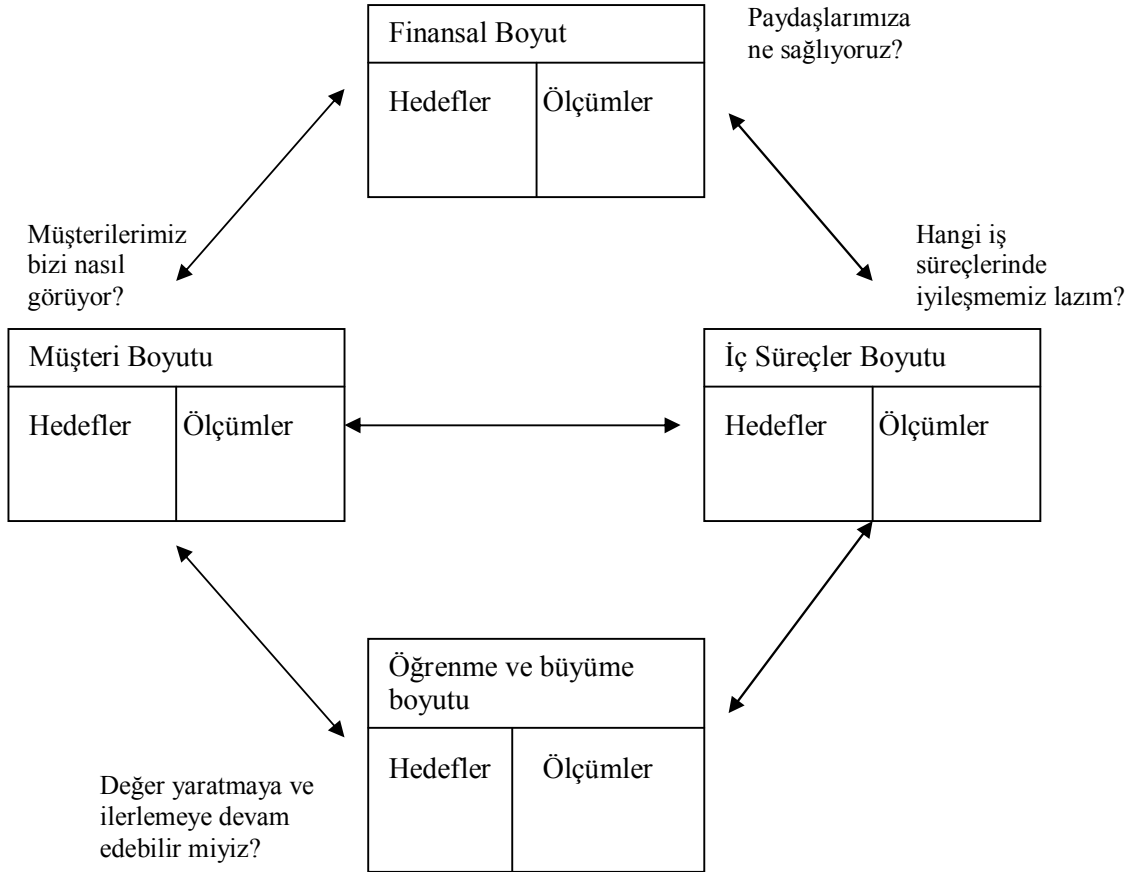
Tablo 2.7. İçsel Markalaşma Çabalarının Etkinliğini Ölçmede Kullanılan Çalışan Ölçütleri

Ölçüm	Tanımlama	Yorumlar
Çalışan Konferansları	Çalışanlara işletmeyle ilgili bilgiler aktarılması ve çalışanlardan geribildirim alınması amaçlanmaktadır.	- Çalışanların müşteri tecrübelerini iletmedeki yeteneklerini göstermeleri için bir fırsattır.
Gizli Alışveriş	Profesyonel örgütler hizmet sunucusunu ziyaret etmekte ve onun marka tecrübesini denetlemektedir.	- Çalışan gerçek davranışları için iyi bir göstergedir.
Denetçi Gölgesi Programı	Denetçiler çalışanların müşterilerle olan ilişkilerini izlemektedir.	- Uygun davranışların desteklenmesi için yol göstermektedir.
Çalışan Memnuniyeti Anketi	Çalışanlar işleri ve işletmeye karşı tutumlarını ifade etmek üzere çeşitli anket formlarını doldurmaktadır.	- Memnun çalışanların uygun marka tecrübesini iletecekleri varsayımına dayanmaktadır. - Teşvik paketinin bir parçası olabilmektedir.
Çalışan Bağlılık Anketi	Memnuniyet anketine benzetilmektedir, fakat “işiniz hakkında ne düşünüyorsunuz? Aynı işte çalışmaya istekli misiniz” gibi sorular sorulmaktadır.	- Çalışan davranışları daha iyi tespit edilmektedir. - Zengin veriler elde edilmektedir. - Çalışanlara yönelik gelecek planları yapmak için kullanılmaktadır.

(Kaynak: MacLaverly vd., 2007:10)

İçsel markalaşma programının değerlendirilmesi için kurumsal karne (Balanced Scorecard) ölçüm sisteminden de yararlanılabilmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:60). Kurumsal karne, finansal ölçütlerin ötesinde varlıkların yönetimi, ürünlerin üretimi, müşterilere değer sağlanması gibi unsurlardan yararlanan bir performans değerlendirme sistemidir (Russel ve Taylor, 2006:50). Kurumsal karnede işletmenin daha yüksek performans göstermesi için sürekli olarak neler yapılması gerektiği gösterilmektedir (Belviranlı, 2006:63).

Kurumsal karne yaklaşımında “Finansal Boyut”, “Müşteri Boyutu”, “İç Süreçler Boyutu”, “Öğrenme ve Büyüme Boyutu” olmak üzere dört ölçüm kriteri vardır (Kaplan ve Norton, 1992:).



Şekil 2.13. Kurumsal Karne (Kaynak: Kaplan ve Norton, 1992:72)

1. Finansal Boyut: Finansal boyut paydaşlara ne tür katkılar sağlandığını ölçmektedir (Kaplan ve Norton, 1992:72). Finansal performans göstergeleri; işletme stratejisinin, uygulamalarının ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir. En sık rastlanan finansal hedefler; karlılık, büyüme ve hisse senetlerinin değeridir. Bu hedeflere ulaşmak için işletme pek çok strateji izleyebilir. Örneğin satışlarını arttırmak için iyi bir reklam kampanyası başlatarak piyasadaki payını arttırması mümkün olabilir (Yenice, 2007:98).

2. Müşteri Boyutu: Müşteri boyutu, müşterilerin işletmeyi nasıl gördüğü ile ilgilidir (Kaplan ve Norton, 1992:72). Müşteri boyutu, hata oranı ve hizmetlerin zamanında yerine getirilme oranı gibi göstergeler kullanılarak ölçülmektedir (Yenice, 2007:98). Bu boyutta, işletmelerin düzenli ve sürekli karlılık için müşteri memnuniyeti sağlaması, hatta memnuniyet düzeyini arttırması zorunludur.

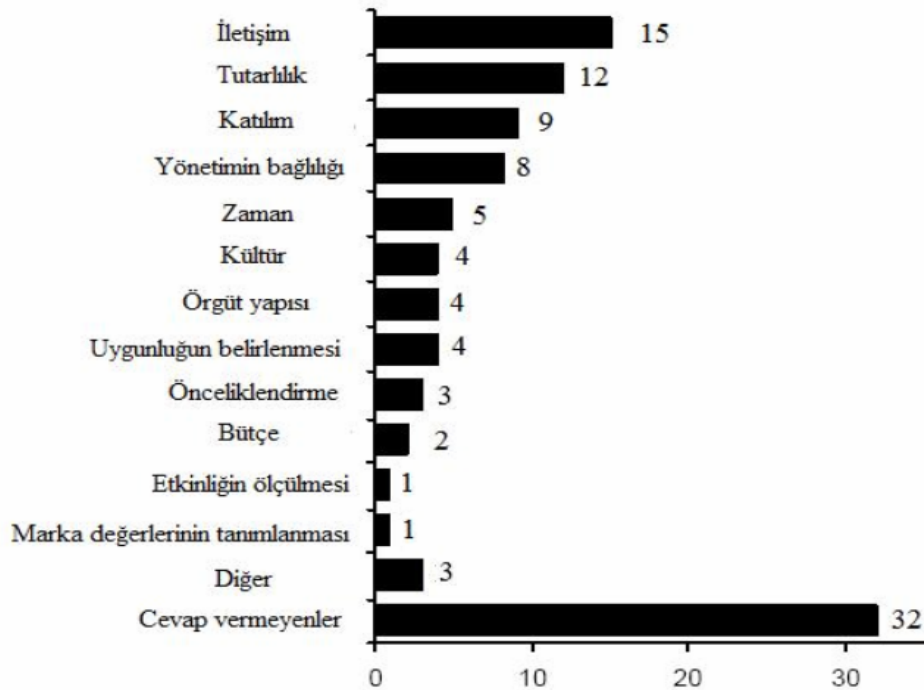
3. İç Süreçler Boyutu: İç süreçler boyutu müşterilerin değişen taleplerinin karşılanması için işletmenin hangi iş süreçlerinde iyileştirme yapması gerektiğini göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1992:72). İç süreçler boyutu, finansal ve müşteri boyutuyla birebir ilgilidir ve beraber ele alınmalıdır. Çünkü kurumlar içsel işletme süreçlerinin ölçümünde yenilik yapmayı veya müşteri ilişkilerini geliştirmeyip sadece süreç iyileştirme üzerinde durduklarında, büyüme stratejilerinin uygulanması konusunda büyük sorunlarla karşılaşmaktadırlar (www.ikademi.com, 27.02.2011).

4. Öğrenme ve Yenilik Boyutu: Bu boyut işletmenin değer yaratma yeteneğini ifade etmektedir (Kaplan ve Norton, 1992:72). Öğrenme ve yenilik boyutu kapsamında; çalışanlara yeni yetenekler kazandırılması, bilgi paylaşımı, bilgi teknolojilerinin altyapısı ve uygulanması ile organizasyon kültürü gibi ölçütler ele alınabilmektedir. Bunun için, çalışan memnuniyetinin sürekliliğinin belli bir seviyede tutulması ve iyileştirilmesi gerekmektedir (www.ikademi.com, 27.02.2011).

2.2.5.4. İçsel Markalaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Faydalı olduğunu bilmesine rağmen pek çok işletme içsel markalaşma kavramını görmezden gelmekte veya gereken önemi göstermemektedir. İşletmeler, genel olarak müşteriler olmadan yaşanamayacağı, bu yüzden markayı anlayıp kabul etmesi gerekenin sadece hedef müşteriler olduğu görüşünü benimsemişlerdir (Ay vd., 2007:435). Buna bağlı olarak, markalaşma sürecinde çalışana yatırım yapmayı gereksiz bulmaktadırlar. Öte yandan çalışanın önemi kavransa bile, içsel markalaşma uygulamaları kolay olmayacağı ve süreç birçok zorluğu beraberinde getireceği için işletmeler bu tür uygulamalardan kaçınabilmektedir.

Kanada Pazarlama Derneği'nin içsel markalaşmanın en iyi uygulamaları çalışması⁷ sonuçlarına göre, içsel markalaşma uygulamalarında karşılaşılan zorluklar; “marka değerlerinin çalışanlara aktarılması için iletişim altyapısının oluşturulması ve sürdürülmesi”, “çalışan ve işletme değerleri arasında tutarlılığın sağlanması”, “her birimin sürece katılımının sağlanması”, “üst yönetimin sürece bağlılığının sağlanması”, “uygulama zamanının belirlenmesi veya zaman kısıtı”, “içsel markalaşmanın uygulanmasını kolaylaştıran bir örgüt kültürünün ve yapısının oluşturulması”, “içsel markalaşmanın uygunluğunun ifade edilmesi”, “içsel markalaşma uygulamalarının öncelik sırasına konulması”, “bütçe yetersizliği”, “etkinliğin ölçülmesinin ve marka değerlerinin tanımlanmasının zorluğu” şeklinde ortaya çıkmıştır (MacLavery vd. , 2007:5). Şekil 2.14'te karşılaşılan bu zorlukların oranları yer almaktadır:



Şekil 2.14. İçsel Markalaşma Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar
(Kaynak: MacLavery vd. , 2007:5)

⁷ Kanada Pazarlama Derneği'nin içsel pazarlamanın en iyi uygulamaları çalışması (The Canadian Marketing Association's internal branding best practices study). Birçok sektörden büyük işletmelerle görüşmeler yapılmıştır. Bu işletmeler, American Express, Genworth Financial Canada, IKEA, Royal Bank of Canada, Sears Canada, Starbucks Canada, TD Canada Trust, Tim Horton's, Union Energy, United Way, Worl Vision'dır. Çalışmada ayrıca, Kanada Pazarlama Derneği'nin Markalaşma ve Stratejik Planlama Konseyi tarafından 2005 yılında yapılan içsel markalaşma konulu çalışmalarına da atıfta bulunulmuştur.

İçsel markalaşma sürecinde karşılaşılan zorlukları daha kapsamlı olarak şu şekilde ele alabiliriz:

- Başlıca zorluklardan biri, işletmenin marka değerlerini çalışan davranışlarına nasıl aktaracağı ile ilgilidir. Bu, iletişimde etkinliğin sağlanmasını ifade etmektedir (MacLavery vd. , 2007:5). Başarılı bir içsel iletişim, planlama ve yatırım yapmayı ve bölümler arası işbirliğini gerektirmektedir.
- İçsel iletişimle de ilişkilendirebileceğimiz diğer bir zorluk, içsel markalaşma uygulamalarının çok fonksiyonlu (pazarlama, kurumsal iletişim, marka yönetimi, insan kaynakları, üst yönetim, üretim) olmasıdır. İçsel markalaşma bölümler arasındaki sınırları aşmayı, yüksek katılımı gerektirmektedir. Bu durum içsel iletişimi ve örgüt içinde değer iletimini de zorlaştırmaktadır (MacLavery vd. , 2007:5). İçsel markalaşma süreci kısa vadede uygulanıp sonuç verecek bir çaba değildir. Tüm organizasyonun uyumlu ve sürekli bir şekilde sürece dahil olması, uzun vadede yüksek değerler kazanılması için hayati önem taşımaktadır. Böyle bir süreç içinde iletişim etkinliğinin gerçekleşmesi için performans ve marka stratejilerine uygun iletişim kanallarının kurulması gereklidir (Ay vd., 2007:434).
- Özellikle pazarlama ve insan kaynakları fonksiyonları arasında entegrasyon eksikliği olması içsel markalaşma uygulamalarının başarısız olmasına neden olmaktadır. Markanın çalışanlara sunulması ve desteklenmesi için işlevler arası çabalar gereklidir. Bunun başarılması için hem pazarlama hem de insan kaynaklarının klişelerin üstesinden gelmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanlarla çalışma konusunda uzman olmakla birlikte marka değerlerinin geliştirilmesi konusunda uzman değildir. Pazarlama ve marka yöneticileri ise, marka mesajlarının dışsal olarak iletiminde uzmanken, mesajların içsel olarak iletiminde uzman değillerdir. Pazarlama, pazarlamanın sürekli dış odaklı olma imajının tersine dikkatini içe doğru çevirmeli, insan kaynakları da bürokrasiyi destekleyen içsel odaklı olmaya yönelik geleneksel rolünü aşmalıdır (Aurand vd., 2005:166-167). Interbrand Insights (2001) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma sonucunda insan kaynakları fonksiyonunun içsel markalaşma

projelerine dahil edilmesiyle, işletmelerin içsel iletişimleri daha iyi kullanabileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

- İçsel markalaşma çabaları, gerekli kaynaklar sağlanarak ve planlama yapılarak desteklenmelidir. Çünkü planlama yapılmadan ve gerekli kaynak sağlanmadan gerçekleştirmeye çalışılan içsel markalaşma çabaları başarısız olmaktadır (Gapp ve Merrilees, 2006: 165).
- Genel olarak, markaya ilişkin gözlenen bazı zorluklar içsel markalaşma için geçerlidir. İçsel markalaşma da dış markalaşma gibi belirli bir bilgi birikimi, yaratıcılık ve öngörü gerektiren, uzun dönemli ve zor bir iştir. Başarılı olmak çok sayıda faktöre ve bunların kendi aralarındaki uyuma bağlıdır.
- Çalışanların ve işletmenin değerleri arasında uyumun sağlanamaması diğer bir zorluktur (MacLavery vd., 2007:5). Uyum olmadığı zaman, çalışan ve işletme değerleri arasındaki tutarlılık bozulmaktadır. Tutarlılığın yakalanmasını sağlayabilecek kilit unsur, işe alımlarda işletme ve çalışan değerleri arasında uyumun olup olmadığına dikkat etmektir. Değerlerin değiştirilmesi zor olduğundan adayların işe alım sürecinde işe alım kriteri olarak işletme ve çalışan değerlerinin uyumu, çalışanların teknik ve operasyonel yeteneklerine göre daha çok ön plana çıkabilmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007:60). Eğitim ve içsel iletişim gibi faaliyetlerle de çalışan değerlerinin işletme değerleriyle uyumlaştırılması sağlanabilmektedir. Öte yandan her ne kadar çabalanırsa çabalansın, başta yakalanamayan uyumun sonradan oluşturulması, işletme için zor olmakta, bu durum gerek maddi ve beşeri gerekse zaman ve kaynak açısından israfa neden olmaktadır.
- Kurum içinde çalışanlara yönelik yapılan yatırımların geri dönüşünün tespiti pek çok işletme için oldukça zor olabilmektedir (Ay vd., 2007:435).
- İçsel markalaşma sürecinde yaşanabilen zorluklar durumsal ve kişisel değişkenlerden kaynaklanabilmektedir. Durumsal faktörler, çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgiliyken; kişisel değişkenler, çalışanların yaşı ve eğitim geçmişiyle ilgilidir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler içsel markalaşma çabalarını ve bu süreçte marka vaadinin iletilmesi konusunda çalışanların tutumlarını ve performansını

etkilemektedir. Çalışanların, çalışma arkadaşlarına ve liderlerine yönelik olumlu tutumları, içsel markalaşmanın çalışanların marka ve marka vaadini iletilmelerine ilişkin olumlu tutumları üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Bu sebeple, liderler çalışanları ile rahat ve sıkıntısız bir şekilde çalışabilmeli, çalışanlar da liderlerinden destek aldıklarına inanmalı ve kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissetmelidirler. İşletme içinde bir takım ruhu oluşturulmalıdır. Kişisel değişkenler özellikle marka sadakatini etkilemektedir. Örneğin; daha genç ve eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanlar markaya ve çalışma ortamına karşı olumlu tutum besleseler bile, kariyerlerinde gelişme sağlayabilmek için işletmeden ayrılmaya niyetli olabilmektedirler (Punjaisri vd., 2008:417, 418).

Mahnert ve Torres (2007), içsel markalaşma sürecinde karşılaşılabilecek zorluklara karşı Tablo 2.8'deki tavsiyeleri önermiştir (Mahnert ve Torres, 2007: 60).

Tablo 2.8. İçsel Markalaşma Uygulamaları İçin Tavsiyeler

1	Yüksek düzeyde etkileşim için daha yassı bir örgüt yapısı oluştur
2	Örgüt kültürünün marka değerlerini yansıtmasını sağla
3	Düzenli olarak 360° örgüt içi ve örgüt dışı araştırmalar yürüt
4	Her bir faaliyetin uygun ve ulaşılabilir bir hedefinin olmasını sağla
5	Her bir hedef için uygun ölçüm sistemleri sağla
6	Marka değerlerini ve marka yönünü herkes için bir mantra haline getir
7	Birçok bölümü kapsayan, heterojen bir içsel marka takımı yarat
8	İçsel markalaşma sürecine destek olması ve çalışanları harekete geçirmesi için liderlere ilham ver
9	Bütün taraflar ile devamlı, tutarlı ve ekonomik bir iletişim kur
10	İletişimi bilgi ihtiyaçlarına uygun hale getir
11	İşletme ve marka yönetimi arasında uyum sağla
12	Bütçe ve zamanlama programının gerçekçi olup olmadığını ve içsel markalaşma ihtiyaçlarını yansıtıp yansıtmadığını araştır
13	Tasarım ve uygulama sürecine çalışanları dahil et
14	Marka değerleri doğrultusunda çalışanları işe al, eğit ve ödüllendir
15	Yönetime ve çalışanlara devamlı eğitim sağla

(Kaynak: Mahnert ve Torres, 2007: 60)

2.2.6. İçsel Markalaşmanın Sonuçları

İçsel markalaşma, örgütün içsel sürecini ve kurumsal kültürünü marka ile uyumlaştırmaya yardımcı olmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2007:59,60). İçsel markalaşma çabaları, tüm örgüt içinde ortak bir marka anlayışı yarattığı için çalışanların hizmet sunumu sırasında markaya yönelik davranışlarını (örneğin marka vaadinin iletilmesi) etkilemektedir (Aurand vd., 2005; Burmann ve Zeplin, 2005; Punjuasri vd. 2009a, 2009b, 2008, 2007). İçsel markalaşma, çalışanın marka vaadini iletilme rolünü doğrudan etkilemenin yanı sıra, çalışanların markaya yönelik tutumları (bu tutumlar aynı zamanda çalışanların performansını etkilemektedir) üzerinde de etkili olmaktadır. Söz konusu bu tutumlar Punjuasri vd. (2009a, 2009b, 2008, 2007) tarafından; markaya bağlılık, markayla özdeşleşme ve marka sadakati olarak ele alınmıştır. Ortaya çıkan bu tutumlar içsel markalaşmanın meydana getirdiği doğrudan sonuçlardır. İçsel markalaşma faaliyetleri, işletme ve marka performansına ise hem dolaylı yoldan hem de doğrudan etki etmektedir. Çalışanların markaya bağlılık ve sadakat duymaları, markayla özdeşleşmeleri marka ve işletme performansının artmasıyla sonuçlanmaktadır (Punjuasri vd. 2009a, 2009b).

2.2.6.1. Markaya Bağlılık

Marka bağlılığı, çalışanların marka amaçlarına ulaşmak için fazladan çaba sarf etmeye istekli olmalarını sağlayan duygusal bağlılıklar boyutunu ifade etmektedir (Burmann ve Zeplin, 2005:284). “Sevmek” ve “zevk almak” gibi çeşitli ifadeler çalışanların işletmelerine duydukları duygusal bağlılıklarını yansıtmaktadır (Punjaisri vd., 2008:416). Çalışanların markaya bağlılık duymasının işletmeye çeşitli faydaları vardır. İlk olarak, işletmeye ve markasına bağlılık hisseden çalışanlar markanın daha iyi ve saygın olması için çaba sarf etmektedirler (Punjaisri vd., 2008:416).

Bağlılığın dereceleri vardır. Bazı çalışanlar işletmeye bağlılık duymadıklarını, bazıları bağlılık duyduklarını, bazıları da güçlü bir bağlılık duyduklarını belirtmektedirler. Gallup Management Journal’ın yaptığı çalışmada, işletmeye olan bağlılık üç sınıfa ayrılmıştır (Ott ve Killham, 2007):

- Bağlı (Engaged) çalışanlar: Tutkuyla çalışan ve işletmesine derin bir bağlılık hisseden çalışanlardır. Yeniliğe ön ayak olmakta ve örgütü ileriye taşımaktadırlar.

- Bağlı olmayan (Not-engaged) çalışanlar: Öncelikli olarak kontrol edilmesi gereken çalışanlardır. İş günü boyunca uyur gezer gibidirler. Enerji dolu ve tutkulu olmakla birlikte işlerine zaman ayırma konusunda istekli değildirler.

- Etkin olarak ilişkisi olmayan (Actively disengaged) çalışanlar: İşlerinde mutlu olmayan çalışanlardır. Davranışlarıyla mutsuzluklarını dışa vurmaktadırlar. Bu çalışanlar işletmeye bağlı olan çalışma arkadaşlarını yavaş yavaş zayıflatmakta, onların başarılarına zarar vermektedir.

Bağlılığın yaratılması için genel bir formül yoktur. Ancak bağlılığın yaratılması için bazı unsurlar göz önünde bulundurmaya mümkündür. Marka bağlılığının yaratılabilmesi için uyumun sağlanması ön koşuldur. Marka bağlılığının meydana gelmesi için kurum kültürü ve marka kimliği arasında uyumun sağlanması gerekmektedir. Kurum kültürünün, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde büyük etkisi vardır. Uyumun sağlanamaması durumunda marka kimliği örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeyecektir (Burmam ve Zeplin, 2005:293). Kurum kültürü ve marka kimliği arasındaki uyumun yanında, marka değerleri ve çalışan değerleri arasında da uyumun sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar ancak, kendi değerleriyle uyumlu bir markaya bağlılık duymaktadırlar. Bazı çalışanların işletmeye girmeden önce kişisel değerleri ve marka değerleri arasında güçlü bir uyum mevcut olabilmektedir. Bu gibi durumlarda, temel marka değerleri zaten benliğin bir parçası olduğu için daha az sosyalizasyon çabaları gerekmektedir. Ancak bazı durumlarda, yeni çalışanların, işe başlamadan önce, bireysel değerleri ve marka değerleri arasında henüz yüksek derecede bir uyum sağlanamayabilmektedir. Bu durumda uyum, sosyalizasyon çabalarıyla geliştirilmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:285-287). Markaya bağlılığın sağlanması için her çalışana yeterli bilgi, kaynak ve destek sağlanmalıdır. Aynı zamanda çalışanlara, marka vaadinin iletilmesi sürecindeki önemleri açıkça anlatılmalıdır. Çalışanlar, bu sayede kendilerini markanın bir parçası olarak hissetmekte, marka vaadini iletmeye gönüllü olmaktadır.

Markaya bağlılık kavramıyla ilişkili olarak ele alınacak diğer bir kavram da marka vatandaşlığı davranışıdır. Marka vatandaşlığı davranışı, marka kimliğini geliştirmek üzere çalışanlar tarafından sergilenen genel davranışlar bütünüdür (Burman ve Zeplin, 2005:282). Marka bağlılığı, marka vatandaşlığı davranışını yöneten temel bir unsurdur ve örgütsel vatandaşlık davranışının ötesindedir. Çünkü marka vatandaşlığı davranışı, dış müşterilere yönelik olarak belirlenmiş davranışları da kapsamaktadır (Burmann ve Zeplin, 2005:283).

Çalışanların markaya bağlılık duymaları için çaba gösterilirken, markaya olan bağlılık derecelerinin de ölçülmesi gerekmektedir. İdeal bir çalışan bağlılığı ölçüm sistemi, bağlılık derecesini ortaya çıkarmakta, hedeflere giden yolları göstermekte, kurumsal başarıyı arttıracak eylemler ve stratejik iş planlarını açıklığa kavuşturmaktadır (Olca, 2010:66). Bağlılıkların ölçülmesi, içsel markalaşma programından önce ve sonra olmak üzere dönemler halinde yapılabilmektedir. Bu sayede bağlılık düzeyindeki değişiklikler tespit edilebilmektedir.

2.2.6.2. Markayla Özdeşleşme

Çalışanların işletme markasının değerini anlamaları ve marka elçisi olmaları için doğru yeteneklere sahip olmaları yeterli değildir (Vallaster ve de Chernatony, 2005:183). Çalışanların aynı zamanda marka değerlerine inanmaları ve onları özümsemeleri gerekmektedir (Chong ve Kong, 2007:201). Özdeşleşme, gruba bağlılık duygusunu ve grubun kaderi ile iç içe geçmişlik algısını ifade etmektedir. Böylece çalışanlar, çalışmakta oldukları işletmeyi temsil ettiklerini bilmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992, 1995). Örneğin; kendilerini marka ile özdeşleştiren çalışanlar, markanın başarısını ve başarısızlığını kendilerinin başarısı veya başarısızlığı olarak algılamaktadırlar (Punjaisri vd., 2009a:213). Çalışanlar kendilerini marka ile özdeşleştirdiklerinde, marka vaadini iletmeleri daha muhtemel olmaktadır, çünkü onlar markanın başarılı olmasını istemektedirler. Bu yüzden çalışanlar, marka ile özdeşlik kurduklarında marka vaadinin iletilmesi için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya gayret etmektedirler (Punjaisri vd., 2008:417). Marka ile özdeşleşen çalışanlar işletmenin bir parçası olmaktan gurur duymakta, bu durum onların markanın ve işletmenin imajını arttırma yönündeki davranışlarını tetiklemektedir (Punjaisri vd.,

2008:416, Punjaisri vd., 2009a:213). Markayla özdeşleme aynı zamanda, müşterilerin beklentilerini karşılamaları için çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi açısından önemli bir unsurdur. Çünkü markanın özümsemesiyle çalışanlar marka vaadinin yerine getirilmesi konusunda daha donanımlı hale gelmektedirler (King ve Grace, 2008:360; Punjaisri vd., 2008:416). Bu sayede marka kimliği ve vaadi istenilen biçimde dış müşterilere iletilebilmekte, kaliteli ürün/hizmetler sunulmakta, olumlu bir marka imajı ve işletme itibarı yaratılmaktadır. Markayla özdeşleşme, çalışanların markaya olan bağlılıklarını da güçlendirmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005:284).

2.2.6.3. Marka Sadakati

Çalışanlar açısından marka sadakati, onların mevcut işletmede çalışmaya devam etme konusunda istekli olmalarını ifade etmektedir (Punjaisri vd., 2008:417). Sadakat, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği açısından son derece önemlidir. Ayrıca çalışanların işletmeye sadakat duymaları sayesinde çalışan devir hızı düşmekte, böylece işe alım ve eğitim harcamaları da azalmaktadır (Rust vd., 1995). İçsel markalaşma çabaları çalışanların markaya karşı hissettikleri sadakati pozitif yönde etkilemektedir. İçsel markalaşma çabaları çalışanların işletmede kalma isteklerini arttırmaktadır, çünkü içsel markalaşma çabaları çalışanların bilgi ve yeteneklerini arttırmaktadır (Punjaisri vd., 2009b:570). Ayrıca, içsel markalaşma çabalarıyla çalışanların markayı sevmeleri ve onu benimsemeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanlar, markayı önemsedikleri ve ona inandıkları zaman, daha çok çalışmak için motive olmakta, bu durum onların işletmeye olan sadakatlerini arttırmaktadır (Mitchell, 2002:99).

Çalışanların markaya sadakat duymalarının temelinde başarılı ilişkiler yatmaktadır. Çalışanların sadakati, büyük oranda onlarla çalışılırken kurulan bağlarla gelişmekte ve böyle bir ortamdaki mutluluk onların işe bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini sadık hissetmemelerinin başlıca sebebi, işverenin bu duyguyu sağlayamamasıdır. Yani, çalışan açısından bakıldığında bu durum, “işletme bana sadık değilse ben de kendimi sadık hissetmem” anlamına gelmektedir. Bu durum işletmeler için ciddi sorunlar yaratmaktadır (Aksoy, 2010, 64-65).

2.2.6.4. Marka Performansının Artması

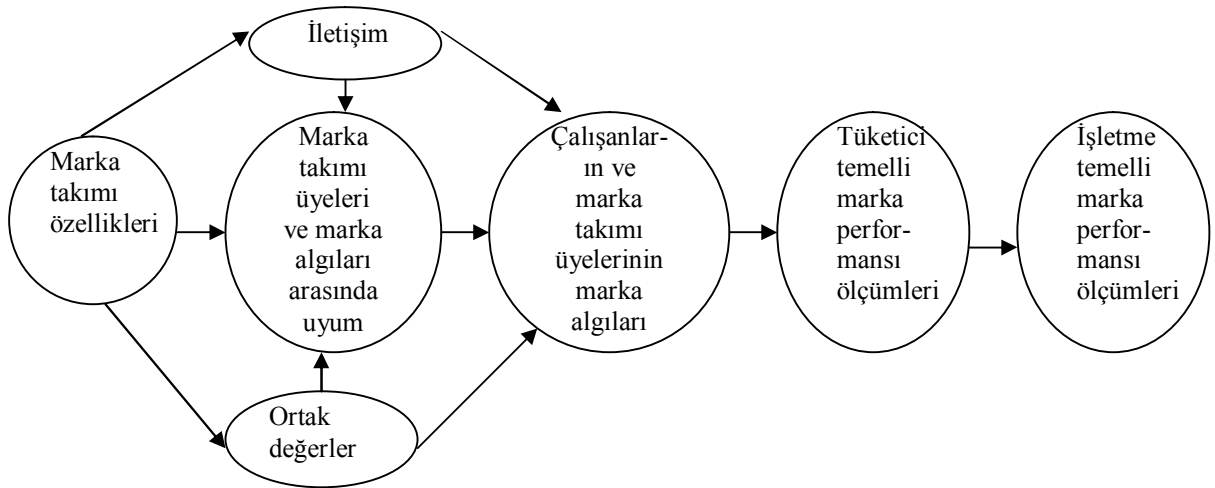
Çalışanların markaya bağlılık duymaları, markayla özdeşleşmeleri ve markaya sadık olmaları; çalışanlarının sorumluluklarını başarıyla yerine getirmelerini, markanın müşterilere verdiği vaatleri etkin bir şekilde yerine getirebilmelerini ve müşterilerin özel isteklerini belirli bir marka standardı içinde karşılayabilmelerini sağlamaktadır (Punjasri vd. 2009a, Punjasri vd 2009b). Bu sayede marka performansı artmaktadır (Thomson vd., 1999; Harris ve de Chernatony, 2001; Burmann ve Zeplin, 2005; Henkel vd., 2007). Markanın hatırlanması, marka değeri, marka değerinin yarattığı satışlar, pazardaki hisse senedi fiyatları, müşteri memnuniyeti, çalışanların markayı anlaması ve markaya olan bağlılıkları gibi unsurlar marka performansının göstergelerine örnek verilebilmektedir (Mahnert ve Torres, 2007:60; Ural, 2009:107). Marka performansının artması, işletme performansını da arttırmakta, süreç karlılık elde edilmesiyle sonuçlanmaktadır (Khan, 2009: 23).

Çalışanların çalıştıkları işletmeye ve markaya bağlılık duymaları, hatta markayla özdeşleşmeleri işletmenin müşterileriyle olan ilişkilerini güçlendirmekte, dolayısıyla kurumun pazar performansını arttırmaktadır. İçsel markalaşma faaliyetleriyle markayla özdeşleşen çalışanlar markanın savunucuları haline gelmektedir. Çalışan ve müşteri bağlılığının eş zamanlı ölçümlendiği araştırmalardan elde edilen sonuçlar, çalışan bağlılığı ve müşteri bağlılığı arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çalışan bağlılığını yükseltmeye yönelik faaliyetlerde bulunmak, müşteri bağlılığını da olumlu etkilemekte ve işletme karlılığını arttırmaktadır (Olçay, 2010:66). Bell ve Luddington (2006) tarafından yapılan araştırma da müşteri tatmini ve hizmet sağlayıcılarının markaya bağlılıkları arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Hizmet sağlayıcının yüksek seviyedeki marka bağlılığı sayesinde; müşteri şikayetlerinde azalış, müşteri memnuniyetinde ise artış yaşanmaktadır (Joshi, 2007:29). Ayrıca, Gallup'un araştırmasına göre, işlerine duygusal olarak bağlı olan çalışanlar daha üretken, daha karlı ve daha güvenilir olmakta, işletmede daha uzun süre çalışmakta ve müşteri bağlantıları yaratmaktan gurur duymaktadırlar (McEwen ve Robinson, 2007:2).

İçsel markalaşma uygulamaları çalışanların markaya karşı olumlu tutumlar beslemelerinin yanı sıra çalışanların marka değerlerine ve marka vaadine uygun davranmalarını sağlamaktadır (King ve Grace, 2005:287). Bu bağlamda, marka vaadinin

iletilmesinde çalışanlara daha derin bir kavrayış kazandırılmakta, uyumlaştırılmış marka mesajları sayesinde marka konumlandırmasında ortaya çıkan karmaşıklık giderilmektedir (Aurand. vd., 2005:168). Böylece, marka vaadini iletme sürecinde çalışan performansı artmakta, dışsal markalaşma çabalarıyla oluşan beklentilerle iletilen değer arasında tutarlılık sağlanmaktadır. Satın alınan ürün ve hizmetlerden tutarlı bir biçimde beklenen değer tecrübe edilmesi, müşterilerin tatmin olmasını ve satın alım yapmaya devam etmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, müşteriler zamanla markaya sadık hale gelmekte, işletmelerin de müşterilerden elde ettikleri değer artmaktadır (Hur, 2009:20). Müşteri memnuniyetinin sağlanması aynı zamanda müşterilerin yaşadığı problemlerin mümkün olduğunca hızlı ve etkili bir şekilde çözümüne bağlıdır. İçsel markalaşma uygulamalarıyla yaratılan müşteri odaklı ve çalışanın güçlendirildiği kurum kültürü bu amaca ulaşmayı mümkün kılmaktadır (King ve Grace, 2005:290).

Harris ve de Chernatony (2001) içsel markalaşma stratejilerinin marka performansını artırması ile ilgili bir model geliştirmiştir. Geliştirilen modelde marka takımı üyelerinin (markadan bire bir sorumlu kişiler) ve diğer çalışanların işletme stratejileri ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları, tüm çalışanların marka algıları arasında uyumun yakalanmasıyla ortak bir marka anlayışı yaratıldığı, bu sayede marka ve işletme performansının arttığı öne sürülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda bu varsayım desteklenmiştir (Harris ve de Chernatony, 2001: 447,453)



Şekil. 2.15. İçsel Markalaşma Kaynakları ve Marka Performansı Arasındaki İlişki (Kaynak: Harris ve de Chernatony, 2001: 447)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İÇSEL MARKALAŞMA FAALİYETLERİNİN UYGULANMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ARKAS HOLDİNG VE VESTEL A.Ş. ÖRNEK OLAY İNCELEMELERİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Hazırlanan bu tez, içsel markalaşma uygulamalarının temelini oluşturan unsurları açığa çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Çalışmada, içsel markalaşma kavramının açıklığa kavuşturulması, işletmelerin içsel markalaşma uygulamalarına ilişkin derin ve kapsamlı bilgilerin elde edilmesi ve işletmelerin içsel markalaşma uygulamaları arasında farklılığın olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında ayrıca “İçsel markalaşma uygulamaları işletmeler için ne kadar önemlidir?”, “İçsel markalaşmanın müşteri memnuniyetine ve çalışanların markayı benimsemesine katkısı var mıdır?”, “İçsel markalaşmanın uygulanmalarında başarıyı etkileyen faktörler nelerdir?”, “İçsel markalaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar nelerdir?” sorularına yanıt aranmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İçsel markalaşma son dönemlerde literatürde ilgiyle incelenen konular arasında yer almaktadır. Konuya duyulan yoğun ilgiye karşın, içsel markalaşmanın yapısının ve etkilerinin incelendiği çalışmaların sayısı sınırlıdır. Literatürde içsel markalaşma ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır fakat yapılan çalışmaların birçoğunda içsel markalaşma sadece kavramsal olarak ele alınmıştır. İçsel markalaşmanın ne anlama geldiği, uygulamalardan neler beklendiği, kavramın nasıl uygulamaya koyulacağı, başarılı bir şekilde uygulanması için nelerin yapılması gerektiği, içsel markalaşma uygulamalarının ne gibi sonuçlar doğuracağı, içsel markalaşma faaliyetlerinden kimlerin sorumlu olacağı gibi sorulara tam ve net olarak cevap verilememektedir. İçsel markalaşmaya olan ihtiyacın anlaşılmasına rağmen konu hakkında genel kabul görmüş bir fikrin olmaması, birçok işletmenin içsel markalaşma anlayışını uygulamaya koyamamasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, içsel markalaşmaya olan ilgi dünya çapında hızla artarken ülkemizde ise içsel markalaşma kavramı hala derinlemesine incelenmemiş konular arasında yer almaktadır. İçsel markalaşmayı konu alan gerek

teorik gerek uygulamaya dayalı araştırmalar oldukça yetersizdir. Dolayısıyla içsel markalaşma tecrübelerinin ve farklı işletmelerin bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Tez kapsamında yapılacak araştırmalar ile içsel markalaşma uygulamalarının temelini oluşturan unsurlar açığa çıkarılarak mevcut literatüre katkı sağlanacaktır.

3.3. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma amacı itibariyle keşfedici niteliktedir. Araştırma yöntemi çoklu örnek olay (multiple case study) incelemesidir. Örnek olay incelemesi bir olgunun gerçek yaşam koşullarında derinlemesine incelenmesine dayanmaktadır (Yin, 2003:13). Araştırma sürecinde araştırma konusuna ilişkin keşfin yapılabilmesi için “nasıl”, “niçin” soruları yöneltilmektedir (Yin, 2003:5). Araştırma yöntemi olarak örnek olay incelemesinin seçilmesinin nedeni; bu yöntemin sadece birkaç değişkene odaklanmadan var olan yapılanmayı tüm yönleriyle ortaya koyabilme ve belirli bir konu hakkında derin bilgiler elde etme imkanı sunmasıdır. Belirli bir işletmenin içsel markalaşma uygulamalarının anlaşılması, bu doğrultuda derin ve kapsamlı bilgilerin elde edilmesi çalışma amaçlarına ulaşabilmek için önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında birden fazla işletmenin içsel markalaşma uygulamaları incelenmiştir. Bu nedenle araştırma yöntemi çoklu örnek olay incelemesi olarak değerlendirilebilmektedir.

3.3.1. Örneklem Seçimi ve Veri Toplama

Uygulama için, içsel markalaşma yaklaşımını benimsediği bilinen ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren iki işletmenin içsel markalaşma faaliyetleri incelenmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmelerden biri hizmet diğeri üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bir hizmet, bir üretim işletmesinin seçilmesinin nedeni ekonomik yapılarına göre farklılaşan işletmelerin içsel markalaşma uygulamaları arasında da farklılığın olup olmadığının incelenmesidir. Uygulama için hizmet işletmesine yer verilmesi çalışma için önem arz etmektedir. Çünkü başta soyutluk ve ayrılmazlık olmak üzere hizmetlerin karakteristik özellikleri pazarlama programlarının hazırlanması ve uygulanmasını zorlaştırmakta, birtakım ek unsurlara gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle, markalaşma çalışmaları hizmet işletmeleri için önem arz etmektedir. Ayrıca hizmet verme sürecinde, hizmeti sunan ile alanların yakın etkileşim içinde bulunmaları

nedeniyle çalışanların, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi algısındaki etkisi çok daha büyüktür. Bu yüzden, hizmet işletmelerinde kurum çalışanları markanın uzantısı olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, içsel markalaşma uygulamaları hizmet işletmeleri için bir gereksinim halini almıştır. Öte yandan, yapılan incelemeler sonucunda, literatürde, içsel markalaşmanın hizmet işletmeleri için önemi üzerinde daha çok durulduğu ve çalışmaların uygulama bölümlerinde başta finans sektörü olmak üzere hizmet sektörüne odaklanıldığı göze çarpmıştır. Bu açıdan, içsel markalaşma yaklaşımını benimsemiş üretim işletmelerinin incelendiği çalışmaların son derece kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. İçsel markalaşmanın hizmet işletmelerinde büyük üstünlükler sağladığı inkar edilemez bir gerçek olmakla beraber aslında üretim işletmelerinin de böyle bir yaklaşımla büyük üstünlükler yakalayacağı göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle, uygulamada bir üretim işletmesinin içsel markalaşma faaliyetlerine yer verilmesinin çalışmaya katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu doğrultuda ilk aşamada hangi işletmelerin içsel markalaşma yaklaşımını benimsediğini öğrenmek için araştırma yapılmıştır. Bunun için internetten ve basılı yayın organlarından işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulamaları, markalaşma sürecinde çalışanlarına verdikleri önem araştırılmıştır. Bu doğrultuda birtakım işletmelerle iletişime geçilmiş ve içsel markalaşma uygulamaları hakkında görüşme talep edilmiştir. Görüşme talebini kabul eden Arkas Holding ve Vestel A.Ş. ile uygulama gerçekleştirilmiştir.

Gerek duyulan bilgiler, incelenecek işletmenin yöneticileriyle ikili derinlemesine görüşmeler (paired depth interview) yapılarak elde edilmiştir. İkili görüşme yapılmasının nedeni yaratılacak etkileşim sayesinde daha fazla veri elde etme imkanı sunmasıdır. Bu doğrultuda her bir işletmeden içsel markalaşma konusunda yeterli bilgiye sahip iki yönetici olmak üzere toplam dört yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler her iki yöneticinin aynı anda görüşmeye katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Görüşme için 19 sorudan oluşan bir form hazırlanmıştır. Görüşme soruları, Punjaisri vd. (2009b), Papasolomou ve Vrontis (2006), Leberecht (2004), Henkel vd. (2007) tarafından içsel markalaşmaya ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılan araştırma sorularına uyarlamalar yapılarak hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra literatür taraması

sonucu elde edilen teorik bilgilerden ve daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak görüşme sorularına eklemeler yapılmıştır. Hazırlanan soru formu EK-1’de yer almaktadır. Konu ile ilgili genel bilginin verildiği bir belge ve hazırlanan görüşme formu, görüşme yapılacak kişilere de iletilmiştir. Çünkü görüşülecek kişilerin görüşmenin kapsamı hakkında önceden bilgi sahibi olmasıyla daha zengin bilgiler elde edileceği düşünülmüştür. Ayrıntıların korunması ve verilerin eksiksiz olarak elde edilmesi amacıyla, görüşmeler sırasında görüşme yapılan kişilerin izinleri dahilinde ses kayıt cihazı kullanılarak tüm görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

İşletmelerin içsel markalaşma faaliyetlerine ilişkin bilgi toplama sürecinde derinlemesine görüşme yönteminin yanı sıra ikincil kaynaklar da kullanılmıştır. Bu doğrultuda, incelenen işletmelerin internet siteleri araştırılmış, işletmeler tarafından sağlanan basılı kaynaklar incelenmiştir.

3.4. ARAşTIRMANIN KISITLARI

Araştırmanın en büyük kısıtı, örnek olay olarak incelenen işletme sayısının az olmasıdır. Ayrıca, içsel markalaşma yaklaşımını tam anlamıyla uygulayan işletme sayısının sınırlı olması ve işletmelerin içsel markalaşma yaklaşımını benimseyip benimsemediklerini öğrenebileceğimiz kaynakların yetersizliği diğer kısıtları oluşturmaktadır. Çalışma sürecinde, yapılan araştırmalar sonucunda içsel markalaşma yaklaşımını benimsediği düşünülen işletmelerle iletişime geçilmiştir. Fakat bazı işletmeler tarafından görüşme ve bilgi alma talebi reddedilmiştir. Bunun zerine iki işletme üzerinde inceleme yapılabilmiştir. Bu açıdan sonuçların gerek sektör gerekse faaliyet alanı açısından genellenmesi mümkün değildir.

3.5. ARAşTIRMADA İNCELENEN İŞLETMELER

Çalışma kapsamında Arkas Holding ve Vestel A.Ő.’nin içsel markalaşma uygulamaları incelenmiştir.

3.5.1. ARKAS HOLDİNG HAKKINDA BİLGİLER

3.5.1.1. Arkas Holding’in Tarihsel Gelişimi

1900’l yıllarda İzmir, Anadolu ekonomisinin belkemiği durumundadır. Binlerce yıllık limanıyla, Osmanlı’nın Avrupa’ya açılan kapısı konumunda olan

İzmir'in verimli topraklarında yetişen pamuğundan tütününe, üzümünden incirine her çeşit ürün hem doğu hem de batı ülkelerine İzmir'den gönderilmektedir.

Osmanlı İmparatorluğu'nun bu gözde kentinde, Gabriel J.B. Arcas tarafından 1902 yılında ithalatçı olarak kurulan Arkas, 1935 yılında şirketin başına geçen oğlu Lucien Gabriel Arcas'ın öncülüğünde faaliyet alanını 1944 yılında uluslararası taşımacılık olarak belirlemiştir.

Ülkenin her zamankinden daha fazla iş kollarına gereksinim duyduğu günlerde Arkas, üç tarafı denizlerle çevrili bu yarımadanın potansiyelini değerlendirmeye başlamıştır. Arkas'ın, Türkiye'den yüklediği gemiler önce Mısır'a doğru yol almış, kısa bir süre sonra da yedi denize açılmıştır. Denizyolunun kullanımı ve buna paralel olarak ülke ekonomisinin hızlanan gelişiminde öncülük, Arkas için artık ilk hedef olmuştur.

At arabaları yerini motorlu taşıtlara, parke taşları asfalt zeminlere bırakırken, Arkas'ın gelişimi de halen Arkas Yönetim Kurulu Başkanı olan Lucien Arcas'ın, 1964 yılında Lucien Arkas Vapur Acenteliği'ni kurması ile hız kazanmıştır. Dünya taşımacılık sektöründe başarıları ve güvenilirliğiyle tanınan armatörlere acentelik hizmeti veren bu şirket, Türk Taşımacılık Sektörü'nü uluslararası pazarda başarıyla temsil etmektedir. Arkas, 1978 yılında Türkiye'den Avrupa'ya ilk konteynır yüklemesini yaparak ülkemizde bu taşımacılık sisteminin yerleşmesine öncülük etmiştir. Yaşanan değişimler doğrultusunda büyümek zorunluluğu Arkas'ı 1979 yılında Anonim şirket oluşumuna yönlendirmiştir ve "gelişim" Arkas Denizcilik ve Nakliyat adıyla bütünleşmiştir.

Bir asrı aşan ticari geçmişi ve 1944 yılından beri sürdürdüğü uluslararası taşımacılıktaki birikimiyle Arkas Şirketler Grubu, kapsamlı bir yeniden yapılanma sürecinin sonunda Eylül 2000'de Arkas Holding çatısı altında toplanmıştır. Arkas Holding bünyesinde yer alan 50 şirket, 5.645 çalışanı ile uluslararası konteyner taşımacılığında liman işletmeciliğine kadar uzanan geniş bir yelpazede hizmet sunmaktadır. Kalite ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan, birbirini izleyen öncü yatırımları, ileri teknolojik yaklaşımlarıyla sektöründe lider bir rol üstlenen Arkas Holding müşterilerinin emanet ettiği yüklerini güvenli ve zamanında istenilen yere

ulaştırmayı hedefleyen organizasyon yapısı sunmaktadır. Arkas bayrağı Türkiye’de uluslararası taşımacılığın, özellikle de konteynır taşımacılığının simgesi durumundadır.

3.5.1.2. Arkas Holding’in Sunduğu Hizmetler

Faaliyetine 1944 yılında deniz taşımacılığı ve acentelikle başlayan Arkas, bugün uluslararası taşımacılık sektöründe kendi imkanlarıyla entegre hizmet veren büyük bir şirketler grubudur. Uluslararası taşımacılık sektöründe deneyimin, güvenilirliğin ve öncülüğün simgesi haline gelen Arkas Denizcilik ve Nakliyat, Arkas grubunun ilk adımını oluşturmuştur. Bugün Arkas çatısı altında yer alan 50 şirket acentelikten uluslararası deniz, kara, hava ve demiryolu taşımacılığına, armatörlüğe, ön ve son taşımaya, gümrüklü ve gümrüksüz antrepolarda depolamaya, liman işletmeciliğine, liman dışında konteyner depoları ve tamir tesislerine, komple araç ve grupaj sevkiyatlarına ve lojistik hizmetlerine kadar, taşımacılığın her dalında müşterilerine çözümler sunmaktadır. Arkas, diğer yandan VIP uçak hizmeti, kruvaziyer turizmi ve otomotiv sektörlerinde de gelişimini sürdürmektedir. Yurtiçi şirketlerinin yanında yurtdışı ofisleriyle de faaliyet alanını genişletmiş durumdadır. Arkas şirketleri ve faaliyet alanları şu şekildedir:

A. ARKAS YURTİÇİ ŞİRKETLERİ

- **Deniz Taşımacılığı ve Acentelik:** Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş. , MSC Gemi Acenteliği A.Ş. , Egekont Konteyner Taşımacılık A.Ş. , Hapag-Lloyd Denizaşırı Nakliyat A.Ş., Yang Ming Anadolu Gemi Acenteliği A.Ş.
- **Armatörlük ve Gemi İşletmeciliği:** Arkas Konteyner Taşımacılık A.Ş. , Arkas Bulk Gemicilik ve Nakliyat A.Ş. , EMES Feeding SAM
- **Liman İşletmeleri:** Marport Liman İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş., Limar Liman ve Gemi İşletmeleri A.Ş. , Autoport Liman İşletmeleri A.Ş.
- **Kara Taşımacılığı Hizmetleri:** Arkas Anadolu Lojistik A.Ş., Arkas Ulaştırma A.Ş., Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.
- **Hava Taşımacılığı Hizmetleri:** Arfor Taşıma Hizmetleri, Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.
- **Demiryolu Taşımacılığı Hizmetleri:** Ar-Gü Demiryolu Taşıma ve Depoculuk A.Ş., Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.

- **Freight Forwarding:** Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş., Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.
- **Lojistik Hizmetleri:** Arkas Anadolu Lojistik A.Ş. , Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş.
- **Depoculuk Hizmetleri:** Arkas Anadolu Lojistik A.Ş., Ardep Gümrükleme ve Depoculuk Ticaret A.Ş., Schenker Arkas Nakliyat ve Ticaret A.Ş., Aterco Arkas Terminal Conteneur SPA
- **İş Makineleri ve Operasyon:** Arser İş Makineleri Servis ve Ticaret A.Ş.
- **Akaryakıt Hizmetleri:** Arkas Petrol Ürünleri ve Ticaret A.Ş., Arkpet Petrol Ticaret ve Nakliyat A.Ş
- **Bilgi Teknolojisi Hizmetleri:** Bimar Bilgi İşlem Hizmetleri A.Ş., Navigator İş ve Bilgi Yönetimi Hizmetleri A.Ş.
- **Sigorta Hizmetleri:** Arkas Sigorta Aracılık ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.
- **Turizm Hizmetleri:** Arkas Turizm Seyahat Acentası A.Ş. , MSC Cruises Türkiye
- **Havayolu Hizmetleri:** Arkasair Havacılık ve Ticaret A.Ş.
- **Otomotiv Hizmetleri:** Arkas Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş., Volcar Otomobil ve Yedek Parça Sanayi ve Ticaret A.Ş.

B. ARKAS YURTDIŞI ŞİRKETLERİ /OFİSLERİ

- **Yunanistan:** Arkas Hellas, Hapag-Lloyd Overseas, Almanya, Box Logistics GmbH
- **İtalya:** Arkas Italia, Emes International S.R.L.
- **Monako:** EMES Feeding
- **İspanya:** Arkas Spain
- **Cezayir:** Arkas Algerie Aterco
- **Fas:** Arkas Maroc S.A.
- **Libya:** Arkas Libya
- **Mısır:** Arkas Egypt
- **Lübnan:** Arkas Levant S.A.R.L.
- **Suriye:** Arkas Levant
- **Bulgaristan:** Arkas Bulgaria
- **Romanya:** Romar Shipping , Arkas Dacia
- **Ukrayna:** Arkas Ukraine, Overseas Transport, Sealane Ukraine, Arlogic

- **Rusya:** Arkas Russia, Arlogic Russia
- **Gürcistan:** Arkas Georgia

3.5.1.3. Arkas Holding'in İçsel Markalaşma Faaliyetlerinden Örnekler

Arkas Holding'de içsel markalaşma çalışmaları Kurumsal İletişim Direktörlüğü ve İnsan Kaynakları Direktörlüğü tarafından yürütülmektedir.

3.5.1.3.1. Kurumsal İletişim Direktörlüğünün Çalışmaları

Arkas şirketlerinin hedef ve stratejileri doğrultusunda iletişim araçları ve projeler geliştirerek uygulamak ve kurumsal iletişim koordinasyonunu sağlamak amacıyla, 1998 yılında VİPAR A.Ş. kurulmuştur. VİPAR, Arkas Holding'de sürdürülen organizasyon çalışmaları neticesinde 2007 yılından itibaren faaliyetlerini Kurumsal İletişim Direktörlüğü adı altında sürdürmeye başlamıştır.

Kurumsal İletişim Direktörlüğü, "Arkas Holding'e bağlı şirketlerin kurumsal kültürünün yönetilmesi", "kurumsal itibarının artırılması" ve "kurum içi iletişiminin sağlanması" yönünde çalışmalar gerçekleştirmektedir. Dış ticarete bir yüzyılı geride bırakan Arkas'ın kurumsal iletişim, tanıtım ve medya ilişkileri faaliyetlerini yürüten Kurumsal İletişim Direktörlüğü, Arkas bünyesindeki 50 şirkete hizmet vermektedir ve kamuoyuna karşı grubun sözcülüğünü yapmaktadır.

Arkas Holding Kurumsal İletişim Direktörlüğü, içsel markalaşma uygulamalarını "kurum içi organizasyonlar", "Arkas kurum kimliği çalışmaları", "periyodik yayınlar" aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

A. Organizasyonlar

Arkas Kurumsal İlişkiler Direktörlüğü tarafından yürütülen organizasyon çalışmaları şu başlıklar altında toplanabilmektedir:

- Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri
- Çevre
- Eğitim
- Kurum İçi Organizasyonlar

- Rota Bütçe ve İç Hedefleri Paylaşım Toplantısı
- Yönetici Rotası Programı
- Pusula İletişim Platformu
- Gemi Teslim Törenleri
- Fuarlar
- Toplantılar
- Kariyer Günleri
- Kişisel Ödüller ve Ödül Törenleri
- Açılışlar ve Törenler
- Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Grubu

Bu çalışmalar arasından “kurum içi organizasyonlar”, “yönetici rotası programı”, “pusula iletişim platformu”, “Deniz Yıldızları sosyal sorumluluk grubu faaliyetleri” içsel markalaşma faaliyetlerine destek olmaktadır.

➤ **Kurum İçi Organizasyonlar**

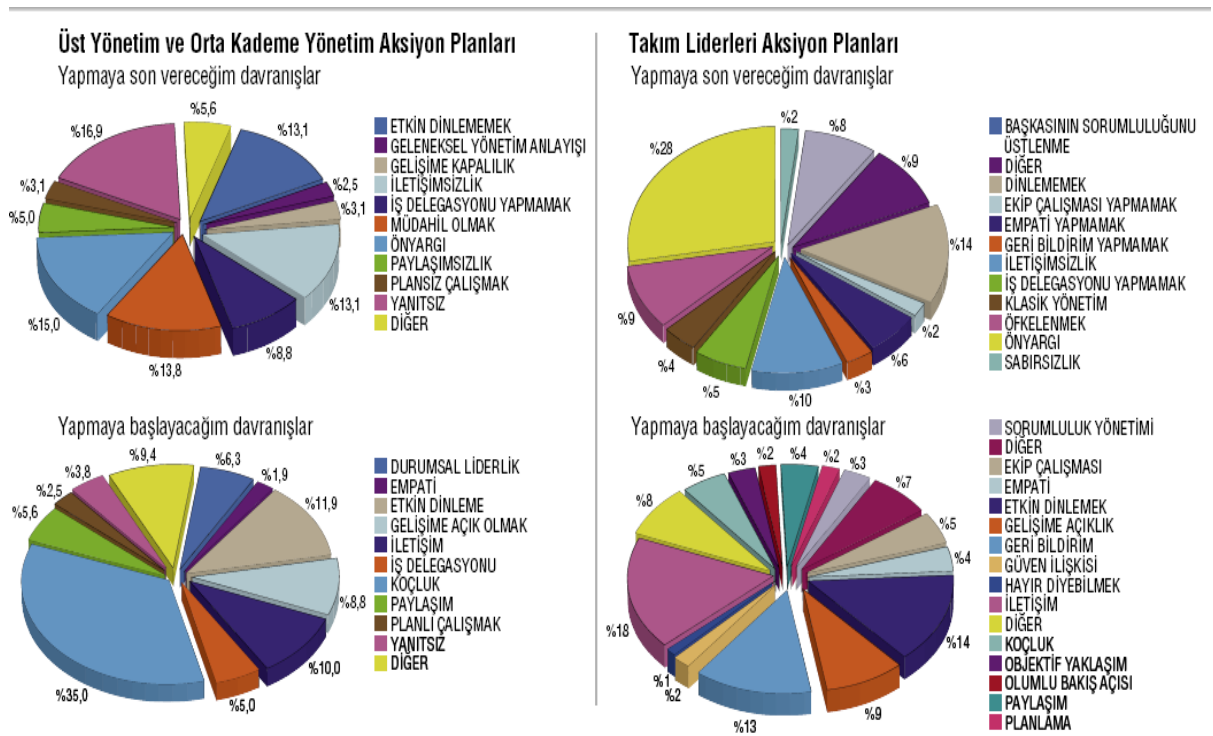
Hizmet ödül törenleri: Geleneksel olarak her yıl düzenlenen Arkas Hizmet Ödül Törenleri 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 ve 45 yıldır, Arkas'ta çalışmış kıdemli personelleri için düzenlenen ve bu personellere Arkas Holding'in minnettarlığını sunduğu ve üst yönetimin çalışanlarıyla buluştuğu bir organizasyondur.

Kutlamalar: Yılbaşı partileri, Arkas Spor'un şampiyonluğu gibi Arkas personellerini bir araya getiren kutlamalar Arkas genel merkez binası 5. kat Atrium'da gerçekleştirilmektedir.

➤ **Yönetici Rotası Programı**

Yönetici Rotası Programı 29 Mart 2007 tarihinde başlatılan yönetici ve lider geliştirme programıdır. Yönetici Rotası programı kapsamında Arkas; yöneticilerinin kendilerini ve çevrelerini tanımalarını, farklı açılardan olaylara ve kişilere bakabilmelerini, kendilerinin ve ekiplerinin potansiyellerini ortaya çıkartarak bu yetenekleri değerlendirebilmelerini, sahip oldukları bilgi ve becerilerin yanı sıra tutumlarını, bakış açılarını, kişisel etkinliklerini geliştirmelerini hedeflemektedir. Bu program, özgüvene ve etkiye dayalı bir yöneticilik yol haritasıdır. Eğitimler ihtiyaçlara dayalı olarak çeşitli

konularda verilebilmektedir. Örneğin; 2008 Ocak-Şubat aylarında gerçekleştirilen “Yöneticinin Rotası Takım Liderleri” eğitimleri kapsamında üç gün süresince İlişki Yönetimi, Yönetim Becerilerini Arttırma, Etkin Ekip Yönetimi konuları ile ilgili bilgiler paylaşılmıştır. “Yöneticinin Rotası Gelişim Programı”na katılan yöneticiler program sonunda, yönetim tarzlarını geliştirmek adına bir aksiyon planı oluşturmuşlardır. Tüm yöneticiler, oluşturdukları aksiyon planlarında, bazı konularda değişiklik yapmaya karar verdiklerini belirtmişlerdir. Bu değişiklikler aşağıdaki grafiklerde gösterilmektedir:



Kaynak: Seyir Defteri, Nisan 2008 sayısı, s.12.

➤ Pusula İletişim Platformu

Müşteri memnuniyetini temel ilke edinen Arkas, sektördeki lider konumunun getirdiği sosyal sorumluluğun göstergesi olarak geliştirdiği “Pusula İletişim Platformu” adı altında belirli periyotlarda farklı illerde onur konuğu ekonomist Deniz Gökçe ile ekonomi, ticaret ve sanayi üzerine sohbet - söyleşi toplantıları düzenlemektedir. Bu toplantılarda o ilde bulunan Arkas personelleri ve üst düzey yöneticileri ile bölgenin sanayici ve iş adamlarıyla bir araya gelmektedir.

➤ **Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Grubu**

Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Grubu, Arkas çalışanlarının bir araya gelmesiyle oluşturulan bir platformdur. Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Grubu tamamen Arkas çalışanlarının destekleriyle çeşitli sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmektedir. Projelerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle Deniz Yıldızları sosyal sorumluluk projeleri Holding'in diğer sosyal sorumluluk projelerinden farklı özellikler taşımaktadır. Deniz Yıldızı Sosyal Sorumluluk Grubu'na katılarak projelere dahil olan çalışanlar Arkas'ın markalaşma sürecine dahil olmakta ve kurum kültürünü kolayca benimsemektedir.

Deniz Yıldızı sosyal sorumluluk faaliyetlerine aşağıdaki projeleri örnek verebiliriz:

- 1-30 Mart 2011: Akçakoca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nin kütüphanesine kitap bağışında bulunulması.
- 5 Ağustos 2010: Arkas çalışanlarının yapmış olduğu bağışlarla 7 adet tekerlekli sandalyenin Bedensel Engellilerle Dayanışma Derneği'ne bağışlanması.
- Mayıs 2010: Dr. Behçet Uz Çocuk Hastanesi Onkoloji servisinde tedavi görmekte olan lösemi hastaları çocuklara oyuncak temini ve hastaneye medikal malzeme bağışı.
- 20 Mayıs - 1 Haziran 2009: TEGV Okuma Şenliği için ilköğretim öğrencilerine kitap toplama kampanyası.
- 29 Kasım 2008: Kimsesizler yurdundaki çocuklara çeşitli oyuncaklar armağan edilmesi.
- 5 Kasım 2008: Holding'in temizlik hizmeti aldığı FMS çalışanlarından birinin yakını olan lösemi hastası çocuğa bilgisayar bağışı
- 26 Eylül 2008: Kimsesizler yurdundaki yaşlılara bayram hediyeleri götürülmesi
- 1-12 Eylül 2008: İzmir Ballıkuyu Mehmetçik İlköğretim Okulu'na kıyafet temini
- 2-30 Ağustos 2008: İzmir Ballıkuyu Mehmetçik İlköğretim Okulu'na kitap temini
- 2-11 Temmuz 2008: Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneğine yaz okulları için yapılan kırtasiye temini



Deniz Yıldızları

Arkas Çalışanları Sosyal Sorumluluk Grubu

Deniz Yıldızları faaliyetlerine başladık. Tüm Arkas çalışanları el ele vererek, yıl boyunca süren bir okuma kampanyası başlattık. Küçük-büyük sınıflardan farklı sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiriyoruz. Bu projeler Arkas Holding'in gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin dışında tamamen Arkas çalışanların desteğiyle gerçekleştirilen projelerdir. Planladığımız projelere ilgili departman birimleri ve Sayın Dükkan saygılarında buluşabiliriz.

Denize bir yıldız da siz olun...

İlk projemizi tamamladık!

Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Yaz Okulları Kırtasiye Malzemesi Temini Arkas Çalışanları Sosyal Sorumluluk Grubu Deniz Yıldızları olarak, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği ile işbirliğine gerek yaradım ihtiyacı olan yaz okulu öğrencileri için kırtasiye malzemeleri topladık. Zor koşullarda eğitim almaya çalışan çocuklara yardım eli uzatabilmenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Toplanan kırtasiye malzemeleri
800 kalem, 200 pastel boya, 200 silgi, 200 defter, 120 kalemtıraş, 120 paket uç, 65 cetvel, 30 yapııştırıcı

Bu ilk projemizle destek veren Deniz Yıldızlarımızı teşekkür ederiz Ahmet Barçın, Alp Tutunay, Alparslan Kavasoğlu, Bahadır Osman, Begüm Tay, Berna Kumas, Ceren Çokaklı, Cevdet Kuruçayı, Cihan Barut, Çiğdem Bulut, Demet Öktem, Deniz Filiz, Dilak Küçükçekirici, Ebru Pay, Erdal Vanköçü, Ezgi Örgü, Hakan Öztüksavut, Kadir Pala, Kubukan Erarslan, Levent Ataç Güner, Meryem Karaca, Miray Anıtekin, Murat Özbunur, Nicolas Sirelles, Nursel Erdemir, Oğuz Tekoğlu, Oğuz Atak, Onur Altan, Onur Sağdıç, Raşel Arditi, Selin Karal, Serap Fehiye, Suna Çar, Şebnem Sah, Tuğba Akşiyek, Tuğçe Erdemir, Tuna Tunalı, Umur Yoruılmaz, Yasemin Karaca, Yasemin Saygın, Zeynep Ömür



Farklı Kitaplar Dünyalar

Mart ayı içerisinde eğitime verdiğimiz desteği sürdürerek Akçakoca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nin kütüphanesine katkıda bulunuyoruz...

Ülkemizde kütüphaneler haftası olarak kabul edilen Mart ayının son haftasında Düzce'nin Akçakoca köyündeki "Akçakoca Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi" öğrencilerine bağışlayacağınız her bir kitap, onları yeni dünyalar ile tanıştırmak ufuklarının genişlemesine katkıda bulunacaktır.



- Kampanya katılım tarihi: 1 - 31 Mart 2011
- Kitapları teslim etme yerleri: Kurumsal İletişim Dairesindeki İsmail - İsmet odaları Diğer şehirlerde: İktisadi İşler Departmanları
- Malzeme içeriği: Lise seviyesinde güncel romanlar, araştırma ve tarih kitapları

* Kampanya hakkında detaylı bilgiler katanette...

B. Arkas Kurum Kimliği Çalışmaları

Arkas Holding kurum kimliği çalışmalarını, Arkas kurum felsefesinin ve Arkas kurum kimliği kitabının oluşturulması şeklinde yürütmektedir.

B.1. Arkas Kurum Felsefesinin Oluşturulması

Arkas'ta yıllar boyunca gelişen iş yapış tarzı ve davranış biçiminden yola çıkılarak "Arkas Kurum Felsefesi" oluşturulmuştur. Arkas Felsefesi; amaç, hedefler, kurum kültürü ve ilkeleri olmak üzere dört bileşenden meydana gelmektedir. Oluşturulan her bir bileşene yönelik olarak çeşitli karikatürler oluşturulmuştur. Bu karikatürler her bir bileşeni esprili bir dille anlatmakta ve akılda kalıcılığı arttırılmaktadır. Her bir karikatür afiş haline getirilerek holding binasının çeşitli yerlerine asılmıştır. Bu yöntemle kurum felsefesinin çalışanlara sürekli olarak hatırlatılması amaçlanmaktadır. Arkas Kurum Felsefesi bileşenlerinin açıklamaları ve her bir bileşene ait karikatürler şu şekildedir:



HEDEFLERİMİZ

“Gelişime açık yönetim biçimine sahip; müşterileri, çalışanları ve rakipleri tarafından tercih veya takdir edilen bir kurum olmak.”

Arkas, başarıyla büyüyen bir kurumdur ve başanımız hedeflerimize odaklanmamızdan kaynaklanmaktadır.

- 1 Hedef odaklı yönetim tarzını benimsemek.
- 2 Müşteri ilişkileri yönetimini geliştirmek.
- 3 Gelişmeye açık, lider olabileceğimiz sektörlere yatırım yapmak.
- 4 Kendisini geliştiren Arkas çalışanlarını desteklemek ve gereken katkıyı sağlamak.
- 5 Toplumsal değerlere sahip çıkmak ve duyarlı olmak.
- 6 İçinde bulunduğu coğrafyada kendi sektöründe söz sahibi olup, Türkiye'nin çıkarlarını ön planda tutmak ve onlara sahip çıkmak.



KURUM KÜLTÜRÜMÜZ

“Kurum kültürümüz; içte ve dışta değerlerine saygılı, bilinçli, sorumlu ve sürekli geliştirilen hizmet sunmayı gerektirir ”

Kurum kültürümüz; müşterilerimiz, çalışanlarımız ve ortaklarımıza karşı olan davranış biçimimizi ve davranmak istediğimiz şekli ifade eder.



İLKELE RİMİZ

“Öncü, bilinçli, verimli, sorumlu olmak ve sürekli geliştirilen hizmet sunmak.”

İlkelerimiz iş yapış tarzımızın temelini oluşturur.

Bu ilkelere uymak bizi;

Müşterilerimiz için sürekli geliştirilen hizmet sunan, öncü, bilinçli ve sorumlu,

çalışanlarımız için; sorumlu, bilinçli ve öncü,

Arkas için öncü ve verimli,

Ortaklarımız için geliştirilen hizmet sunan, sorumlu ve verimli,

Toplum için sorumlu ve bilinçli olacak şekilde

değişmeye yönlendirir.



1 Öncü Olmak

Yapacağımız işlerde yenilikçi, öngörülü, yatırımcı, atak ve kararlı olmak.

2 Bilinçli Davranmak

Topluma karşı olan sorumluluklarımızı yerine getirirken veya başarılarımızı paylaşırken daima alçakgönüllü davranmak.

3 Verimli Olmak

Maliyet giderlerimizi azaltarak verimliliğimizi arttırmak.

4 Sorumlu Olmak

Müşterilerimiz, çalışanlarımız ve ortaklarımıza verilen sözleri tutmak. Müşterilere, çalışanlara ve ortaklara karşı şeffaf ve dürüst davranmak.

5 Sürekli Geliştirilen Hizmet Sunmak

Müşterilerimiz, çalışanlarımız ve ortaklarımız için her zaman sonuç odaklı olmak.

B.2. Arkas Kurum Kimliği Kitabının Oluşturulması

1902'den günümüze ticaret hayatında yer alan Arkas'ın kurum kimliği uygulamaları, Kurumsal İletişim Direktörlüğü tarafından 21. yüzyıla uygun bir çehreyle hazırlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda Arkas Kurum Kimliği Kitabı oluşturulmuştur. Kurum Kimliği Kitabı sayesinde çalışanların işlerini yaparken belirli kurallara uymaları amaçlanmaktadır. Bu sayede ortak davranış biçimleri sergilenmekte ve holdingin faaliyetlerinde bütünlük sağlanmaktadır.

Arkas kurum kimliği kitabı “kimlik ilkeleri”, “kurumsal evraklar”, “kullanım ilkeleri” olmak üzere 3 ana bölümden oluşmaktadır:

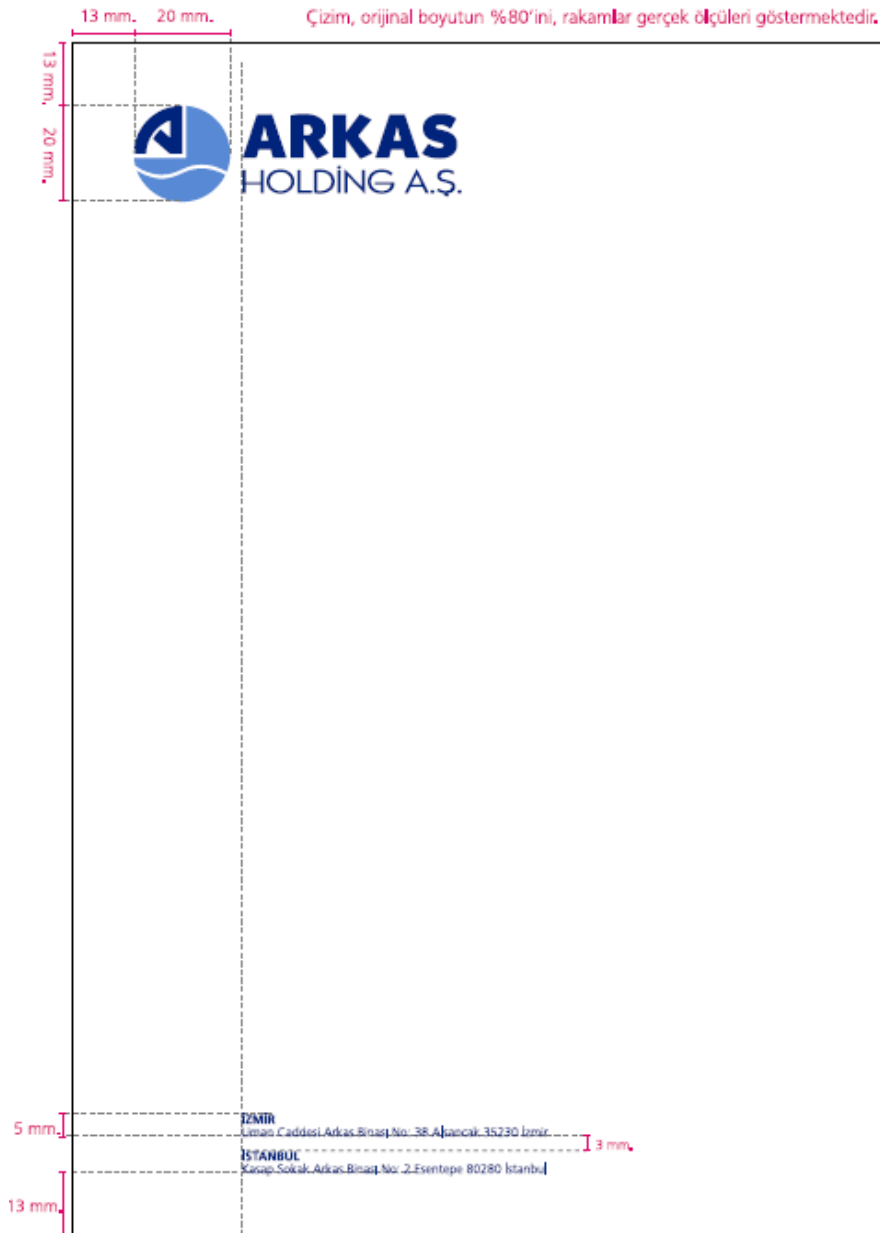
1. Kimlik İlkeleri: Arkas Kimliği İlkeleri, Arkas'ın amblem ve logotayplarının formu, boyutları ve kullanım biçimleri, kurumsal renk standartlarının nasıl olması gerektiği; tüm basılı kurumsal evraklarda, adreslerde, faks formu, kartvizit talep formu gibi formlarda ve açıklayıcı metinlerde kullanılması gereken yazı karakteri ve yazım kuralları konularında bilgiler vermektedir.

Logotayp



2. Kurumsal Evraklar: Holding içinde ve holdinge bağlı şirketlerde yapılan yazışmalarda, antetli kağıt, zarf, kartvizit, formlar gibi kurumsal evraklarda, bloknotlarda, sekreter mesaj kağıdında, faturalarda, irsaliyelerde, tahsilat makbuzlarında, iş başvurusu yapanlar için hazırlanan potansiyel aday formunda, talep formlarında kullanılması gereken yazım formatı, sayfa yapısı, uyulması gereken kuralları konularında bilgiler verilmektedir.

Antetli Kağıt



Kartvizit

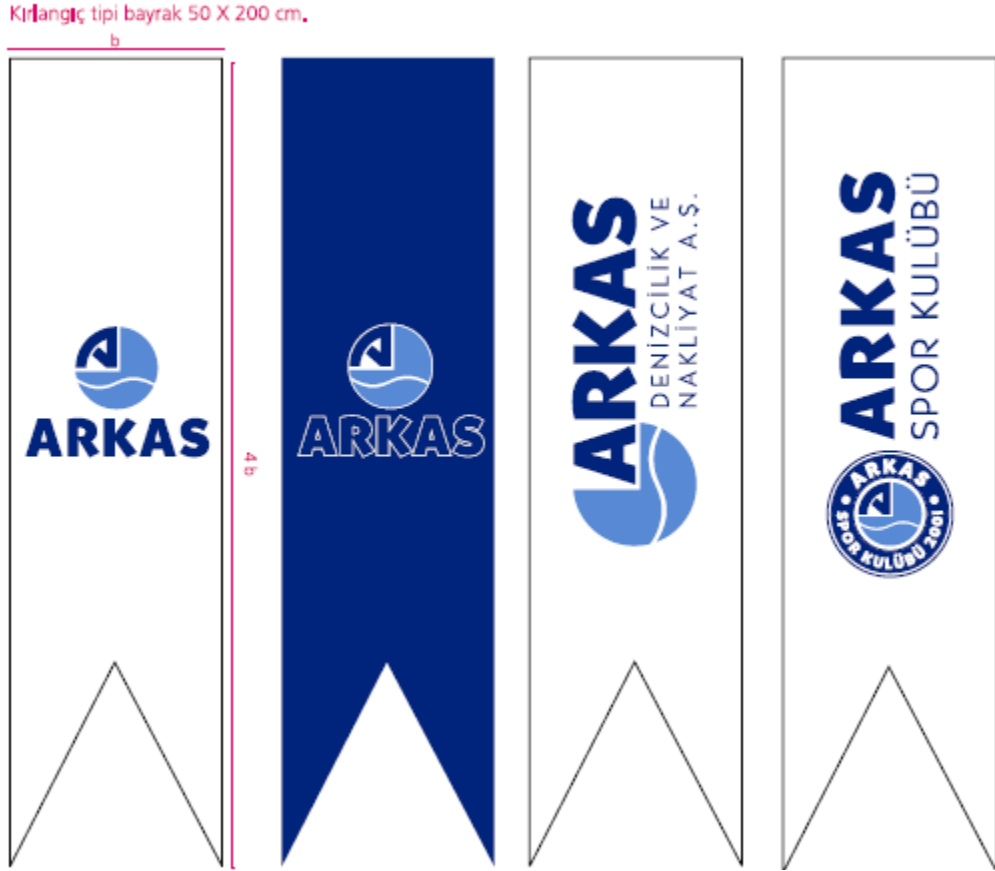


3. Kullanım İlkeleri: Bina, depo ve çeşitli tesislerde yer alan tabelalarda, taşıtlarda, bayraklarda, flamalarda, afişlerde, kimlik kartlarında, ziyaretçi kartlarında, dosyalarda, rapor kapaklarında, klasör etiketlerinde, sunum dosyalarında, ilanlarda, etiketlerde, poşetlerde, baretlerde, tulumlarda, el kartlarında Arkas sembolü ve logotaypının uygulanması konularında bilgiler verilmektedir.

Tabela



Bayrak



C. Periyodik Yayınlar

Arkas Holding Kurumsal İletişim Direktörlüğü, “Seyir Defteri” ve “News” adlarında iki dergi yayınlamaktadır. News dergisi müşterilerine yönelik olarak hazırlanırken Seyir Defteri Arkas personeline yönelik olarak hazırlanmaktadır. Arkası’nın kurum içi yayını olan Seyir Defteri 1999 yılından beri yayınlanmaktadır. Bu yayım aracılığıyla, çalışanlar holdingin gerçekleştirdiği aktiviteler konusunda bilgilendirilmektedir. Seyir defterinde Arkas’a yönelik haberlerin yanı sıra çalışanların hobileri, Arkas Spor Kulübünün başarıları, kültür-sanat sayfası ve Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk grubu kampanyalarına yönelik duyurular yer almaktadır. Seyir defteri, çalışanlara basılı olarak iletildiği gibi, aynı zamanda Arkas’ın web sitesinde de yayınlanmaktadır.

Aşağıda Seyir Defteri'nden bazı görüntüler yer almaktadır:

Seyir Defteri Mart 2011 sayısının kapağı



Seyir Defteri'nin Mart 2011 sayısında yer alan bazı haberler:

rota

ROTA ilk kez

Izmir Sasalı'da düzenlendi



Geleneksel Rota toplantılarımız in dokuzuncusu bu sene Arkas yöneticilerini İzmir'deki Sasalı Operasyon Merkezi'nde buluşturdu.

51 yöneticimizin katıldığı ROTA 11 toplantımızı 19 Şubat tarihinde Sasalı Operasyon Merkezi'nde gerçekleştirdik. Rota 11 toplantısı, Yönetim Kurulu Başkanımız Lucien Arkas'ın yaptığı genel değerlendirme konuşması ile başladı.

Lucien Arkas: Yatırımımıza devam edeceğiz
Lucien Arkas, 2009 yılında yaşanan negatif gelişmelerden tüm çalışanlarımızın çok tedbirli, disiplinli davranması sayesinde sağ saglim



Rota 11'in genel değerlendirme

2
3
4
5
6

Arkas işbirliği ile muhteşem konser

Izmir Devlet Senfoni Orkestrası'nın Arkas sponsorluğunda gerçekleştirdiği konser, hava muhalefetine rağmen oldukça ilgi gördü.

Özgün baget tekniğine kavuşmuş Macar Şef Gilbert Varga yönetiminde Ahmed Adnan Saygun Sanat Merkezi'nde gerçekleştirilen konsere; tüm dünyada konserler vermekte olan piyanist Francesco Libetta solist olarak katıldı. Aynı zamanda besteci ve orkestra şefi olarak da tanınan Libetta, birçok uluslararası yarışmada jüri üyeliği yapıp, Libetta'nın DVD olarak piyasaya çıkardığı La Roque d'Anthéron Resitali, Bruno Monsiegeon tarafından filmi yapılarak "En İyi Film" Diapason ve CHOC ödülü aldı.

Hava muhalefetine aldırmadılar
Programda Peter İlyiç Çaykovski'ye ait Piyano Konçertosu No.1 Si bemol minör Op.23 ve yoğun istek üzerine



Konserden bir görüntü

Frederic Chopin'ın Prelüde eseri Libetta tarafından, yine Peter İlyic Çaykovski'nin 4. Senfoni'si ise İzmir Devlet Senfoni Orkestrası tarafından seslendirildi. Hava

muhalefetine aldırmayan sanatseverler, konser bitiminde sanata sağladığı katkıdan ötürü Arkas'a teşekkürlerini ifade ettiler.

MSC Splendida ile tanıştık

Mısır'da yaşanan olaylar nedeniyle rotasını İzmir'e çeviren MSC Splendida gemisi, Şubat ayında toplam 8 bin yolcu getirdi.

60 metre yüksekliğinde, 133 bin 500 groston ağırlığında, 3 bin 959 yolcu kapasiteli devasa MSC Splendida gemisi görünürleri kendine hayran bıraktı. Türkiye'de Holdingimiz ortaklığıyla 2005 yılından buyana hizmet veren MSC Cruises'in 10'uncu gemisi olan MSC Splendida, 12 Temmuz 2009'da Barcelona'daki törenle suya indirilmişti. Sophia Loren'in isim anımlığı yapıldığı gemide yüzde 80'i balkonlu toplam 1037 kabin bulunuyor.



Seyir Defteri Ocak, Şubat, Mart 2009 sayısının kapağı



Lojistik Stratejik İş Birimi
yeni yatırımlar
ve ekip ruhuyla büyüyor

Arkas Holding'in kurumu için yayımlanacak: Ocak, Şubat, Mart 2009



- Türk Deniz Ticaret Filosu'na yüzde 57 katkı sağlıyoruz
- Arkas Muhasebe Direktörlüğü şirketlerimizin tomografilerini çekiyor
- Ligde ve Avrupa'da başandan başarıya koşuyoruz
- "Başarının anahtarı, iyi bir ekip çalışmasıdır"



Seyir Defteri'nin Ocak, Şubat, Mart 2009 sayısında yer alan bazı haberler:

rota

“Daha az negatif olarak bu sıkıntılı dönemi atlatacağız”

Yönetim Kurulu Başkanımız Lucien Arkas'ın başkanlığını yaptığı Türk Denizcilik ve Gemi Finansmanı Konferansı'nın teması “Önem zamanı mı yatırım zamanı mı?” olarak belirlendi. Lucien Arkas, konferansta yaptığı konuşmada 2009 yılıyla ilgili öngörülerini de paylaştı.



Lloyd's Shipping Economist'in öngörüsünü düzenlediği Türk Denizcilik ve Gemi Finansmanı Konferansı İstanbul Hyatt Regency Oteli'nde yapıldı. Konferansta, Türkiye ve dünya denizcilik sektörünün önemli isimleri katıldı. Deniz Ticaret Odası Başkanı Melin Kalkavan, Denizbank Baş Ekonomisti Saruhan Caeli, Doll Shipping Consultancy'nin Genel Müdürü Fred Doll, Mericdan Marine ve Management'in Genel

Müdürü Alastair Eviç ve ING Bank Direktörü Roly Hussey konferanstan konuşmacılar arasındaydı.

“Sene sonunda 4,7 milyon TEU'ya ulaşmayı bekliyoruz”

Yönetim Kurulu Başkanımız Lucien Arkas, konferanstan ilk gününde yaptığı konuşmada Akdeniz ve Karadeniz'in deniz taşımacılığında dünyaya açılan kapılar olduğunu dikkat çekerek şunları aktardı: “Karadeniz'de iki yıl önce 400 bin olan konteyner trafiği bu sene üç katına çıkarak 1,2 milyon TEU'ya ulaştı. Rusya'nın güneydoğusundaki Novorossiysk'te 350 bin, Ukrayna'da 340 bin, Romanya'da 370 bin ve Bulgaristan'da 150 bin TEU konteyner eleğlendi. Altyapı yatırımları devam ettikçe bu yükseliş de sönmeyecek. Rusya'da şu anda iki terminal bulunuyor. Kapasitesi 550 bin TEU olan Novorossiysk Limanı, Romanya ve Ukrayna Limanlarına ek altyapı çalışmalarını yapıyor. Dolayısıyla Karadeniz 1,2 milyon TEU'luk değil birkaç milyon TEU'luk konteynerin eleğlenebileceği bir alan. Üzleldoğu ve

Avrupa'dan gelen tüm yüklemeler Rusya'ya giderken Türkiye'den geçiyor. Türkiye, bir geçiş noktası ve bağlantı merkezi konumunda. Sene sonunda 4,7 milyon TEU'ya ulaşmayı bekliyoruz.”

Akdeniz'deki ticaretin önemli bir pazar haline geldiğini söyleyen Arkas, “Beklenen ticaret sadece belli ülkeler arasında yapıldı. Ama şimdi Akdeniz içinde kendi aralarında da ticaret yapmaya başladılar. Diğer yandan Güney Afrika önemli bir pazar haline geldi. Her ne kadar Avrupa kadar ağır bir ekonomi olmasa da tüketim yapmak isteyen insanların barındığı için geniş bir pazara sahip. Burada bizim yapmamız gereken bu bölgede dizgin ve kaliteli konteyner servisi vermek” dedi.

İçimizde odaklanıp moral bulmalıyız

Dünyanın şu an sancılı bir dönem geçirdiğini ancak bunun her şeyin sonu olmadığını ve gelecek gemiler için halen personal sıkıntısı çekildiğini belirten Lucien Arkas, konuşmasına “daha az negatif ve kötümser olarak” bu sıkıntılı dönemin atlatacağına değişerek devam etti. Arkas, “Yılın ilk çeyreğinde kötü bir dönem bizi bekliyor ama bence ilkbahar bize tüneldeki ışığın ne zaman görüneceğine dair bir sinyal verecektir” dedi.

Arkas Kurumsal Baskı Sistemi 500 bin dolar tasarruf sağlayacak

1984 yılında Arkas Holding'in bilgi teknolojileri ile tanıştığı günden itibaren, girilen variller sonucu sistem üzerinde oluşan gelişim (fatura, konşimento, manifesto, vb.), kağıt üzerinde yazılı evraklara dönüştürülmüş ihtiyacı doğdu. Böylece, şirketimizde o yıllarda dünyada da yeni yeni kullanılmaya başlanan yazıcı, fotokopi makinesi, faks cihazı, tarayıcı gibi ürünler kullanılmaya başlandı. Şirketlerimizdeki geleneksel ihtiyaçlar, kullanılan araç sayısının artmasını ve çeşitlenmesini de beraberinde getirdi. Sonuçta şirketlerimizdeki cihaz portfolyüsü, yönetilmesi zor sayılara ulaştı. Baskı sistemlerinin çoğu kontrol altında olmayan, yani değiştirilmeyen, raporlanamayan, yönetilemeyen, verimli çalışmayan, yeniliklere açık olmayan sistemlere dönüştüğü.

Kurumsal Baskı Sistemi projesi devrede

Buyarapın kontrol edilebilir bir hale getirilmesi için Bimar'in önerisi ve yönetimin onayı ile

başlayan Arkas Kurumsal Baskı Sistemi projesi, Arkas Holding Bilgi Sistemleri ve Satın Alma Müdürlüğü'nün çabalarıyla 2008 yılı sonu itibarıyla başarıyla tamamlandı ve tüm Arkas Holding şirketleri ofislerinde devreye alındı.

Cihazlar online olarak izlenecek

Kurulacak yönetim sistemi yazılım sayesinde, cihazlar online olarak izlenecek ve her türlü bakım, onarım ya da sarf malzemesi değişikliği ihtiyacı anında tespit edilerek tedarikçi firma tarafından gerçekleştirilecek. Talep edilme halinde aynı sistem sayesinde kullanıcı bazında yetkilendirme ve sınırlama yapılabilecek. Her türlü destek talebi tedarikçi firma tarafından kurulan destek masasına telefon, e-posta ya da web üzerinden iletililecek. Böylece, yeni cihaz/sarf malzemesi satın alım, stok tutulması, cihazlarda arıza oluşması durumunda destek verilmesi, destek sözleşmelerinin yönetilmesi gibi pek çok iş yükünden tasarruf sağlandı.

Arkas Kurumsal Baskı Sistemi projesi, 2008 yılı sonu itibarıyla başarıyla tamamlandı ve tüm Arkas Holding şirketleri ofislerinde devreye alındı. Proje sayesinde tüm Arkas Holding çapında yılda 500 bin dolardan üzerinde tasarruf sağlanması bekleniyor.

Bu proje sayesinde tüm Arkas Holding çapında yılda 500 bin dolardan üzerinde tasarruf sağlanması bekleniyor.



99 adet yazıcı hibe etik

Kullanımdan kaldırılan 99 adet yazıcı da sosyal sorumluluk bilinciyle Mersin, İzmir ve Bursa'da Millî Eğitim İl Müdürlükleri, İstanbul'da İsa Türk Eğitim Gözdeğirmeni Vakfı ve Acil İhtiyaç Vakfı vasıtasıyla ihtiyacı olan okullara hibe edildi.

07
2



3.5.1.3.2. İnsan Kaynakları Direktörlüğünün Çalışmaları

Arkas Holding İnsan Kaynakları Direktörlüğü, içsel markalaşma uygulamalarını “Arkas insan kaynakları felsefesi ve politikası”, “seçme ve yerleştirme faaliyetleri”, “ücret politikası”, “ücret dışı olanaklar”, “yükselme olanakları”, “eğitim politikaları” başlıkları altında inceleyebiliriz.

A. Arkas Holding'in İnsan Kaynakları Felsefesi ve Politikası

Arkas Holding'in hedeflerine ulaşmasında, işletmeyi başarıya taşıyan ana güçlerden biri de çalışanlarıdır. Verdiği hizmetlerin her aşamasında müşterilerini memnun ederek, iş sahasındaki öncülüğünü sürdürmek ve geliştirmek, Arkas İnsan Kaynakları yaklaşımının özünü oluşturmaktadır. Arkas, en gelişmiş teknolojiyi

kullanabilen, enerjik, dayanışma ruhuna sahip, müşteri ve hizmet bilincinde olan, işine ve kuruma bağlı, sürekli öğrenmeye ve gelişime açık, Arkas'ta çalışmayı ayrıcalık sayan, kaliteli bir iş gücüyle ve bu iş gücünü yöneten aydın lider ve yöneticilerle çalışmaktan gurur duymaktadır.

“Arkas Bilinci ve Kültürü”nü korumak ve geliştirmek Arkas İnsan Kaynakları Politikasının temel dayanağıdır. Arkas, tüm çalışanlarının önce Arkas Grubu'nun bir üyesi olduğunun bilincinde olmasını ve bununla gurur duymasını istemektedir. Arkas, çalışanlarının en değerli varlığı olduğuna inanmakta, çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerini sağlıklı ve kalıcı temeller üzerine inşa etmektedir. Bünyesine yetenekli ve başarılı kişileri katarak ve çalışanlarının gelişmelerine yardımcı olarak uzun yıllar birlikte çalışma ilkesini benimsemektedir.

Arkas, insanların eşit olduğuna inanmakta ve iş yaşantısında da bu ilkeyi uygulamaktadır. Çalışanları arasında ırk, cinsiyet ve inanç farkı gibi ayırım ve değerlendirme yapmayarak, herkese kendini geliştirme ve yükselme fırsatı tanımaktadır. Arkas, bu doğrultuda, İnsan Kaynaklarının tüm fonksiyonlarının yürütülmesinde çok titiz davranmakta ve çalışanlarını sürekli geliştirmektedir.

B. Arkas Holding’de Seçme ve Yerleştirme

Arkas Grubu'na katılacak kişilerin seçiminde yetkinlik bazlı, işin gerektirdiği niteliklere uygun, seçme ve yerleştirme sistemi uygulanmaktadır. Arkas Holding ve bağlı şirketlerinde, seçme ve yerleştirme sürecinde adayların her pozisyon için gerekli olan yetkinliklere sahip olup olmadıkları objektif, güvenilir ve geçerli metotlarla tespit edilmektedir. Arkas Grubu'nda iş hayatı ile kişisel başarıda yetkinliklerin rol oynadığı bir yapı hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan prosedürlere göre gazetelerde ve/veya internette (www.arkas.com.tr, www.kariyer.net) verilen ilanlar dışında, genel başvuru yolu, yılın her döneminde açıktır. Tüm başvurular titizlikle incelenmekte ve başvuru anında açık bir kadro olmasa da, adaylar rutin olarak yapılan genel mülakatlara davet edilebilmekte, ihtiyaç olduğunda adayların başvuruları tekrar incelemeye alınmaktadır. Uluslararası taşımacılık ve hizmet sektörünün değişik kollarında faaliyet gösteren Arkas Holding Şirketleri'nin insan kaynakları ihtiyacı, geniş bir yelpaze ile tanımlanabilmektedir. Başvurular sırasında, ilgili pozisyonun gerekleri

doğrultusunda öğrenim, deneyim, lisan bilgisi önemli olmakla birlikte, görüşmelerde gözlenen kişisel nitelikler ve yetkinlikler de, adayın seçiminde önemli rol oynamaktadır. Personel seçme ve yerleştirmedeki ana ilke ayırım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği yetkinliklere sahip adaylara eşit fırsat vermek ve ilerleme olanağı sağlamaktır.

C. Arkas Holding’de Ücret Politikası

Holding’in ücret politikası, rekabete dayalı ücret sistemi uygulayarak, personelin performansını ve kalitesini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle ücretin belirlenmesinde personelin yetkinlikleri, performansları ve piyasa koşulları dikkate alınmaktadır. Şu an holdingde uluslararası HAY ücret sistemi⁸ kullanılmaktadır.

D. Arkas Holding’de Ücret Dışı Olanaklar

Arkas’ın tüm çalışanları, deneme süresi sonunda, özel sağlık sigortası kapsamına alınmaktadır. Ayrıca, yöneticiler için check-up uygulaması mevcuttur. Deneme süresi sonunda çalışanların talep etmeleri halinde, yardımlaşma sandığı uygulaması sayesinde personele kredi desteği verilmektedir. Holding ve şirketlerinde, değişik güzergahlara konulan servislerle personel ulaşımı sağlanmaktadır. Yemek hizmeti ise, ya anlaşmalı firmalar tarafından verilmekte ya da yemek çekleri dağıtılmaktadır. Personelin motivasyonunu arttırmak ve kurumsal iletişimi güçlendirmek için çeşitli sosyal ve kültürel aktiviteler düzenlenmektedir.

E. Arkas Holding’de Yükselme Olanakları

Arkas Performans Değerlendirme Sistemi, çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmak için bireysel başarıyı analiz etmek üzere 2001 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Performans Değerlendirme Sistemi ile bireysel hedefler, şirketlerin stratejik hedeflerine doğrudan bağlı hale getirilmiştir. Bu sayede çalışanların kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmeleri ve iş hayatında başarılı olmak için gerekli temel yetkinlikleri geliştirmeleri sağlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına göre çalışanlar için kariyer planlamaları yapılarak, şirketler veya bölümler arasında rotasyon imkanları ve terfi olanakları yaratılmaktadır.

⁸ Çalışan kişiye göre değil işin gerekliliklerine göre belirlenen ücret prensibi

F. Arkas Holding’de Eğitim Politikaları

Arkas “Eğitim ve Gelişim Sistemi”nin amacı çalışanların, hem kendilerini hem de işlerini geliştirerek organizasyon üzerindeki katma değerlerini arttırmaktır. Eğitim programları ile Arkas Holding ve bağlı şirketlerindeki tüm çalışanlarına eğitim ve gelişimleri için eşit olanak ve fırsat sağlanmaktadır. Holding bünyesinde düzenlenen eğitimlerin temel amacı; çalışanın halen yerine getirdiği görevle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve Kariyer Planları ile ilişkili olarak bir sonraki görevinde ihtiyaç duyacağı becerileri kazandırmaktır. Bunun dışında, şirketlere yeni katılan personel, işe ve pozisyona göre planlanmış oryantasyon programlarına alınmaktadır.

Arkas Holding bünyesinde verilen eğitimler arasında Arkas Akademi tarafından düzenlenen eğitimlerin önemli bir yeri vardır. Arkas Akademi 2007 yılında başlayan yolculuğuna 2011’de tüm hızıyla devam etmektedir. Eğitimlere katılan çalışanlar, “Bu eğitimler sayesinde bütünü içinde kendi yerlerini daha kolay görebildiklerini ve diğer departmanların bütünü hangi kısmına hizmet ettiğini rahatlıkla anlayabildiklerini” söylemektedir. Arkas, farkındalığın herkesin işine bakış açısını olumlu yönde değiştireceği görüşündedir. 2009 yılında başlayan Arkas Akademi eğitimlerine, bugüne kadar İzmir, İstanbul ve Bursa’da 753 ofis çalışanı, Marport’ta ise 424 liman çalışanı katılım sağlamıştır. Toplamda 1.177 çalışan 101 eğitim görmüştür. Son 2 yıldır çalışanlara verilen standart eğitimlerin yanı sıra bazı gruplara da özel eğitimler düzenlenmiştir. Arkas Akademi, 2011 yılından itibaren çalışanlarıyla daha aktif ve özel eğitimlerde bir araya gelmeyi hedeflemektedir. Mesleki eğitimlerin dışında 2011 yılında çalışanları için kişisel gelişim eğitimleri de tasarlanmaktadır. Mesleki ve kişisel gelişim eğitimleriyle Arkas çalışanlarının kariyer planlarına katkı sağlanması beklenmektedir. Arkas Akademi ekibi, mesleki eğitimler süresince uygulanacak etkinlikler ve bu modern yöntemlerle hem eğlenip hem de işle ilgili farkındalığın artırılmasını hedeflemektedir. 2011 yılı içinde herkes istediği eğitimi seçebilme imkanına kavuşmaktadır. Eğitimler hakkında geniş bilgiye “arkasakademi.com” internet adresinden ulaşabilmekte, eğitim talepleri holdinge iletebilmektedir. Arkas Akademi’nin gelen taleplere göre belirleyeceği eğitimler ve tarihler tekrar duyurulmaktadır. Akademi ekibi, Arkas çalışanlarının Akademi’yi bir gelişim merkezi gibi görerek fikirlerini ve dileklerini hiç çekinmeden kendileriyle paylaşabileceklerini ifade etmektedir (Seyir Defteri, Mart 2011 sayısı, s.11).

Arkasakademi'nin İnternet Sitesi

BAŞKAN'IN MESAJI
Eğitim Hayat İçindir

Çalışanlarımız, bizi başarıya taşıyan ana güçlerimizden birisidir. Gücümüz her yıl genç ve dinamik bir neslin aramıza katılmasıyla artıyor. Gençlerimizin yeteneklerine hep inandık ve daima gelişimlerine destek vererek uzun yıllar birlikte çalışmaya ilkesini benimsedik.

Bu inançla 2007 yılında temellerini attığımız Arkas Akademi'nin açılışına kadar olan süreçte büyük bir coşku ile çalıştık. Gönülden inandığımız bu projeye önemli yatırımlar yaptık. Amacımız sadece nitelikli eleman yetiştirmek değil aynı zamanda Türkiye'nin geleceği olan siz gençlerimize de katkıda bulunmaktır.

İş hayatında eğitimi tecrübeden, tecrübeyi ise eğitimi den ayrı düşünmemek gerekiyor. Arkas Akademi size bu anlamda önemli birikimler sağlayacaktır. Arkas Akademi'de, uzman eğitimler dışında, onlarca yıllık tecrübeye sahip yöneticilerimizle bilgi paylaşımı imkanı bulacaksınız. Teoride

SÖZLÜK
LİMAN EKİPMANLARI
GEMİ TÜRLERİ
KONTEYNER TÜRLERİ

3.5.2. ARKAS HOLDİNG'İN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN GÖRÜŞME

Görüşme Tarihi: 18.03.2011

Görüşme Süresi: 1 saat 5 dk

Görüşülen Kişiler:

Orkide HORASAN, Arkas Denizcilik ve Nakliyat A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü
Bahadır OSMAN, Arkas Holding Kurumsal İletişim Müdürü

Görüşme Soruları ve Cevapları

1. İşletmeniz için markası ne kadar önemlidir?

“Marka olmak, firmanın imajına olumlu katkıda bulunması nedeniyle çalışanları motive etmekte ve çalışanların işletmeye bağlılık duymalarını sağlamaktadır. İşe alma sürecinde adaylar değerlendirilirken, “sizi motive eden unsurlar nedir?” diye soruyoruz. Kişilerin yaklaşık %70'i ilk sıraya çalıştığı şirketin imajını, şirketin kültürünü koyuyor. Ne ücret ne de farklı bir şey onların gözünde ilk sırada yer alıyor.

Çalıştığı işletmenin ve markasının imajı, çalışanı o kadar olumlu etkiliyor ki başka insanlarla konuşurken ben Arkas'ta çalışıyorum demek, böyle bir imajı olan şirkette barınıyorum demek bir aitlik hissi meydana getiriyor. O his, kişide bir güven oluşturuyor. Kişi, işe başladığı andan itibaren bunu hissediyor” (Orkide Horasan).

“Müşteriler açısından bakıldığında da marka olmanın çok büyük avantajları var tabi ki de. Pazarda başarılı bir markaya sahip olduğunda müşteriler sizinle çalışmak istiyorlar. Zaten müşteriler, firmayla çalışmaya hazır ve istekli olduklarından pazarlama kadrolarının sıcak satış yapmasına gerek kalmıyor. Müşteriye, “Arkas'tan arıyoruz” dediğimiz anda karşı taraf söylenenleri hemen dikkatle dinliyor. Arkas Holding için, marka olmak rekabet avantajı da kazandırmaktadır. Marka olmanız, fiyat belirlemenizde size esneklik sağlıyor, müşteriler daha kolay memnun ve ikna edilebiliyor. Çünkü markanın sahip olduğu imaj sayesinde müşterilerle kurulan ilişkilerde ilk adım güvenle başlıyor ve firma faaliyetlerinde bir adım önde oluyor.” (Orkide Horasan).

2. İşletme markanızın dayandığı temel değerler ve müşterilerine iletmek istediği marka vaadi nedir?

“Arkas Holding'e göre şirketlerin belirli davranış şekilleri vardır ve bunların birleşimi marka değerlerini oluşturmaktadır. Arkasın temel marka değerleri; “dürüstlük”, “güvenilirlik” ve “itibar”dır. Mesela Arkas'ın şöyle bir algılaması var: Arkas dürüştür. Herhangi bir şekilde topluma zarar vermeyen bir çalışma sistemine sahiptir. Bu algı yıllar içinde oluşuyor. Tepe yönetimden aşağıya doğru entegre olan bir şey. Arkas'ın kurum felsefesinin bir parçası olan ilkeleri de, firmanın iş yapış tarzının temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle Arkas Holding'in “öncü, bilinçli, verimli, sorumlu olmak” ve “sürekli geliştirilen hizmet sunmak” ilkeleri aynı zamanda markanın değerlerini de oluşturmaktadır” (Bahadır Osman).

“Müşterilerin gözünde güvenilir olmak istiyoruz. Bu anlamda, sunduğu hizmetlerde iyi olan, bunun sürekli ve istikrarlı olmasını sağlayan bir firma olduğumuzu vurguluyoruz. Bunlar bizim için son derece önemlidir.” (Orkide Horasan)

3. İşletmenizde marka değerleri ve vaadi oluşturulurken nelere dikkat edilmektedir?

“Marka değerleri, kurum felsefesinin unsurlarının bir araya getirilmesiyle oluşturuldu. Çünkü tüm bu unsurlar, marka değerini doğrudan etkilen faktörlerdir. Bu kapsamda Arkas Kurumsal İletişim Departmanı olarak bunların özetini çıkarıp kurum felsefesi kitabını oluşturduk ve herkesin bu değerleri benimsemesini sağladık. Oluşturulan marka değerlerinin kalıcı olmasına dikkat ediyoruz. Çünkü sürekli değişen marka değerleri çalışanlar arasında karmaşaya yol açabilir. Arkas'ta markanın temel değerleri sabittir. Bunların üzerine bir sistem inşa ediyoruz.” (Bahadır Osman)

“Markalaşma sürecinin başlatılmasından, sloganların geliştirilmesi, logoların hazırlanması, marka değerlerinin oluşturulması gibi faaliyetlerden ve tüm markalaşma sürecinin yönetilmesinden, kurumsal iletişim departmanı sorumludur. Kurumsal iletişim olarak dış markaya katkımız özellikle sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek ve topluma katkı sağlamaktır. Çünkü Arkas sosyal sorumluluğu misyon edinmiş bir firmadır. Bunu topluma fayda sağlamak amacıyla yapıyorsunuz. Reklam yapalım, bize geri dönüşü olsun, para kazanalım diye bir amacımız yok. Arkas, ticaret yapan bir firma. Ticaret yaptığı kadar sosyal sorumluluk misyonu da olan bir kurum. Arkas olarak topluma ticari anlamda bir katkı sağlıyoruz. Ancak bir yandan da hedef kitleler nezdinde pozitif bir algılama yaratmak ve kazandığımızın bir kısmını topluma kazandırmak adına sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirmeliyiz. Örneğin; Arkas spor kulübünü kurduk. Arkas Spor Kulübü, sağlıklı nesillerin yetişmesi, çocukların kötü alışkanlıklardan uzak durması adına geliştirilen bir projedir. Küçük bir sponsorlukla başlanılan projede bugün geldiğimiz noktada Avrupa şampiyonu olduk. Geçen hafta Avrupa ikincisi olduk. İki kere Türkiye şampiyonu olduk. Karşıyaka'daki tesislerimizde 700 tane küçük çocuk spor yapıyor. 700 tane spor yapan çocuk Türkiye, hatta Avrupa çapında inanılmaz bir rakam. Yurt dışından bunları duyanlar inanamıyor.”(Bahadır Osman).

4. İşletmeniz için çalışanları ne kadar önemlidir? Bu önem nasıl gösterilmektedir?

“Çalışanlar mutlu olurlarsa, motive olurlarsa işler çok daha düzgün işler. O motivasyonla ve yaratılan aitlik hissiyle şirkete pozitif bakış açısıyla bakarlar. Bu müşterilerin düşüncelerine de yansır. Müşteriler, “çalışanlar işyerinden çok memnun, ne

güzel” diye düşünürler. Çalışanların verdiği bilgiye güvenilirlik müşteri bakış açısından bu anlamda daha çok artar.” (Orkide Horasan)

“Motivasyonun yanında bağlılık da çok önemlidir. Kişiler işe alınırken sınavlardan, testlerden, mülakatlardan, zorlu süreçlerden geçiriliyor. Sonrasında işe giriyorlar. Ama asıl önemli olan nokta şu: Bu kişi burada ne kadar barınacak? Onu ne kadar elde tutacağız? Biz, çalışan hiç gitmesin, bizden emekli olsun istiyoruz. Öyle bir arzumuz var. Tutundurma politikaları bu noktada çok önemli. Bu açıdan da o kişiyi ne motive eder diye araştırıyoruz. Mesela ücret dışında, çalışma atmosferi de onları motive eder. Kariyer planlaması ve performans çalışmalarımız var. İnsan kaynakları birimi olarak çalışan memnuniyeti anketleri hazırlıyoruz. İtranette bir paylaşımında bulduk ve bir anket yayınladık. Sosyal faaliyet olarak holdingde ne istersiniz? diye sorduk. Alsancak’a yakınız ama her defasında bir yere gidip gelinmiyor. Koskoca bir binamız var. Bunu değerlendirmek istedik. Sonrasında anketleri topladık ve yanıtlara baktık. Bazıları spor yapmak istiyor, yoga ve pilates hizmeti sunun diyor. Bazıları ben dansa gitmek istiyorum diyor. Çeşitli öneriler sunuyor. Neler tercih ediliyor bunları yüzdeler halinde hesapladık ve sonuçları çıkarttık. Şimdi değerlendirmeye geçildi. Binada bir eğitim salonumuz var. Bunu çalışanlar için daha çok kullanılabilir hale getirmeye çalışıyoruz. Bunun yanında sosyal birtakım faaliyetlerimiz oluyor. Müdürler yılda iki kere çalışanlarını yemeğe götürüyor. Bütçesini şirket karşılıyor. Güzel bir yerde yemek yiyorlar. Böyle bir motivasyonumuz oluyor. Beklentilerin de değişmesiyle birlikte önümüzdeki senelerde bunları arttırmaya, genişletmeye çalışıyoruz. Çalışanları motive etmek, daha rahat çalışır hale getirmek için bu tarz çalışmalara devam edeceğiz.” (Orkide Horasan)

5. İşletmenizin misyonunda ve değerlerinde çalışanlara yatırım yapmak yer almakta mıdır?

“Çalışanlar Arkas için çok önemli. Çalışanlarımız bizim beşeri sermayemiz. Sonuçta bu sermayeyi arttırmaya çalışıyoruz. Onları motive edebilecek ve koruyabilecek bir anlayışımız var. Sağlığından tutun her şeyiyle ilgileniyoruz. Vizyon ve misyonumuzda; sağlıklı, Arkas ailesine yakışır ve yaraşır, kuruma bağlı bireylerin burada barınmasına yönelik istekler var. Şöyle bir bakındığımızda Arkas’ta 30-40 yıldır çalışan kişiler var.

Onları kuruma bağı hale getirmek için hizmet ödül törenleri düzenliyoruz. 5 yıl ve üzerinde çalışan kişiler için birtakım ödüller veriliyor. Mesela 5 yıl için rozet veriliyor. Çalıştığı yıl arttıkça verilen ödüller de kademeli olarak artıyor. Çalışanlara teşekkür ediliyor, müdürler plaket veriyor. Fotoğrafları çekiliyor. Bunların hepsi aidiyet duygusunu arttırıcı şeyler. Bütün çalışmalarımızda aidiyet duygusunu güçlendirmek istiyoruz. Çalışanların istek ve ihtiyaçları dikkate alıyoruz.” (Orkide Horasan)

6. Çalışanlarınız, işletmenizin misyonu, vizyonu, değerleri ve kültürü konusunda bilgilendiriliyor mu?

“Şirketle ilgili her şey çalışanlara iletiliyor. İnsan kaynakları olarak işe giren yeni çalışanlara yönelik olarak üç saat süren bir sunum yapıyoruz. O sunumda sadece kişinin çalıştığı departmanla ilgili şeylerden değil, her türlü konudan bahsediliyor. Vizyon, misyon, tarihçe, kültür, beklentiler, insan kaynakları politikaları anlatılıyor. Çalışanların holdingle ilgili her şeyi bilmesi sağlanıyor. Çünkü bu eğitimden sonra çalışan sisteme giriyor ve o dönen çarkın bir parçası oluyor. Çalışanların akıllarında herhangi bir soru kalmaması için eğitim sırasında çalışanların sorular sormasına da imkan tanınıyor. Eğitim belirli bir noktadan sonra soru-cevap şeklinde ilerliyor.”(Orkide Horasan)

“Kurum kültürü de çok önemlidir. Arkas Holding olarak, mülakat yaparken bile bu kültüre uygun, kültüre kolay adapte olabilecek insanları almaya çalışıyoruz. Bu bir aile terbiyesidir, bir oturuştur, bir kalkıştı, bir duruştur, bir ifadedir, bir tarzdır, bir söylemdir. Bunlar bizim için çok önemli. Bizim daha çok beyaz yakalı personelimiz var. Ancak mavi yakalı personelde bile bir adap var. Onların bile takımdaşlığı, dayanışması, bizim temel yetkinliklerimizdeki kurum kültürüne yönelik tavırları son derece önemli. Aslında bunların hepsi birlikte sentezleniyor. Kişideki yetkinliklere bakarken kişinin kurum kültürüne uyumuna da bakıyorsun. Hepsini birlikte ele alıyorsun. Mülakattan geçerken sergilediği hal ve tavır her şeyi ortaya koyuyor. Yani mezun olduğu okul, bildiği dillerden ziyade bahsetmekte olduğumuz kültüre uyum sağlayabilme kriteri bizim için çok daha önemli. Çünkü bizi çalışanlar temsil ediyor, kurum imajımızı onlar yaratıyor.” (Orkide Horasan)

7. Çalışanlarınız, işletmenizin markası ve ürün/hizmetleri konusunda bilgilendiriliyor mu?

“Evet bilgilendiriliyor. Şirketle ilgili şeyler iletiliyor ancak sadece markaya özgü, odaklanmış faaliyetler yok. Hiçbir şirkette de sadece markayla ilgili faaliyetler yoktur diye düşünüyorum. Zaten, bence insan markayı kendi kendine hisseder ve benimser. Bu nedenle marka, çalışanlara durmadan, baskı yaparak empoze ettirilmemeli. Hissedilerek yapılmalı. Firmanın markanın unsurlarını size bir şekilde hissettirir. Bizde bir mekanizma var. Bir şeyler yaptıkça her şey zaten kendi kendine oturuyor. Çalışanlar; işletmenin markası ve ürün/hizmetleri konusunda da bilgilendiriliyor. Bu tür bilgilendirme faaliyetleri daha çok işe yeni girenlere oryantasyon eğitimi sırasında yapılıyor. İşe yeni başlayan çalışanlara şirket tanıtım filmi seyrettiriliyor. Bu filmde, Arkasın her türlü lokasyonu, yurt dışı ofisleri gösteriliyor. Hizmetlerinden söz ediliyor. İlkelerden bahsediliyor. Birtakım sloganlarımız var. Onlar çalışanlara aktarılıyor.”
(Orkide Horasan)

8. İşletmeniz içsel markalaşma kavramından haberdar mı?

“İçsel markalaşma kavramını tabii ki biliyorum. İşletmemiz de içsel markalaşma kavramından haberdardır. İç marka, insan kaynakları olarak sürekli konuştuğumuz bir şey. Kavram, insan kaynakları departmanına ilişkin olduğu için okuduğumuz şeylerden bunu biliyoruz. Zaten bir insan kaynakları çalışanın bunu biliyor olması lazım. Yurtdışında yapılan araştırmalar geliyor, onları okuyoruz. Ama konu ile ilgili ekstra bir eğitim almadık. Anlatılmak istenen bizim hem dış kısımda bir markamızın olduğu hem de işletme içinde markamızın olduğu. İçsel markalaşma, kurum içinde çalışanlarımızla ilgili olarak bir markanın benimsetilmesi ve iç iletişimde bunun gündeme alınmasıdır. Biz bunu biliyoruz ve buna uygun hareket ediyoruz” (Orkide Horasan)

“Duyduk. Bu konu ile ilgili duyumumuz var. İçsel markalaşmayla, personele ve iç bünyeye yönelik markalaşmadan bahsediyoruz.” (Bahadır Osman)

9. İçsel markalaşma uygulamalarından sorumlu olan birim/birimler kimlerdir? Pazarlama/kurumsal iletişim departmanı ile insan kaynakları departmanı bu konuda ortak çalışmakta mı?

“İçsel markalaşma sürecinde insan kaynakları ve kurumsal iletişim departmanları ortak çalışıyor. Biz bunu tek başımıza yürütmüyoruz. Her iki departman birbirine çok yakın çalışan kardeş departman diyebiliriz. Birbirimizin ne yaptığından çok iyi haberdarız. Fikir alışverişi yapılıyor. Ortak projeler yapıyoruz. Mesela hizmet ödül töreni düzenliyoruz. Hizmet töreninde 5-10-15-20-25 hatta 40 yıllık çalışanlarımıza ödüller verilecek. Ortaklaşa çalışıyoruz. Burada etkinlik yönetimi bizde, insan kaynakları da o kişilerin bilgilerinin oluşturulması vs. gibi aklınıza gelebilecek tüm detayları bize sağlıyor. Bazı firmalarda departmanlar birbirinden kopuktur ama bizde öyle bir şey kesinlikle söz konusu değil. Çok yakın temas halinde birlikte yürütülen çok projeler var. Bazen bir departman direkt sorumlu olabiliyor. Şöyle ki, ne yapılacağı ile ilgili. İnsan kaynaklarına direkt birebir bağlı bir projeyse bunu insan kaynakları planlıyor.” (Bahadır Osman).

“Departmanların başlarındaki kişiler de içsel markalaşmadan sorumlu olabiliyor. Her birimin yöneticisi insan kaynakları yöneticisi gibi de oluyor aynı zamanda. Çalışanlarla ilgili pek çok şeyi gözlemliyorlar. Onların daha küçük birimleri var. Daha rahat gözlem yapabiliyorlar. Çalışanlarına daha net ulaşabilirler diye düşünüyoruz.” (Orkide Horasan).

10. İçsel markalaşma uygulamalarında “işe alım uygulamaları”, “eğitim”, “içsel iletişim”, “liderlik programları”, “performans değerlendirme” gibi birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. İşletmeniz bu araçlardan hangilerini, ne şekilde kullanmaktadır?

“Bizim 1999 yılında içsel markalaşmayla ilgili başlattığımız kurumsallaşma çalışmalarımız var. 1999’dan bu yana 11-12 yıldır Arkas olarak bunu çok iyi bir şekilde oturttuk. Bunun bir dış boyutu var. Malum dışarıdaki hedef kitleler için iletişim halinde bulunduğumuz mecralara kendi kurumsal kimliğimizi yansıtmayla ilgili çalışmalar yapmalıyız. Bunu yapabilmek temelde kurum içine bunu iyi anlatmaktan geçiyor. Dolayısıyla kurumsallaşma çalışmalarına başladığımız ilk süreçte öncelikle biz bunu holdingin tüm şehirlerindeki ekibimize, çalışanlarımıza anlattık. Yani bir kurumsallaşma çalışması gerçekleştirdik. Logoları değiştirdik, antetli kağıtlar düzenlendi, kurum kimliği çalışıldı. Bunu dışarıya anons etmeden önce farklı birimlerde farklı şehirlerde, otellerde bunlarla ilgili seminerler düzenlendi. Öncelikle personel bunu

özümseyin, ne olduğunu anlasın, ikna olsun ve bunu dışarıya hep birlikte yansıtalım diye düşündük. Süreç böyle başladı. Dolayısıyla, kurumsallaşmanın ana temeli bunu içeriye doğru yansıtmaktan geçiyor.” (Bahadır Osman)

“Neler yaptık o dönemde? Daha ayrıntılı anlatırsak; Web sitesi yenilendi. İlk defa kurumsal bir web yayını başladı. Bununla ilgili olarak, öncelikle personele bunun neden yapıldığı anlatıldı. O dönemde antetli kağıtlardan tutun her şey değiştirildi. Yazışma yaparken hangi harf karakterinin kullanılması, metinler arasında ne kadar boşluk olması gerektiği kararlaştırıldı. İstanbul’daki bir genel müdür de bu yazıyı yazarken aynı sistemi kullanmalı, Mersin, Adana’daki tır bölümümüzün şefi de aynı formatta yazıyı yazıp belli kurallarda bunu dışarıya yansıtmalı diye düşündük. Kartvizitler yenilendi. Örneğin; bir kartvizit basılacaksa İtalya’da basılacak kartvizitin de formatı aynı olmalı, Arkas Ukrayna’da da aynı olmalı, Adana’da da aynı olmalı. Bu süreçle ilgili yoğun bir şekilde denetimler yaptık. Bir mekanizma, prosedür oluşturuldu. Satın alma süreçlerinden geçen bütün çalışmalarda, satın alma bunları kurumsal iletişim departmanına onaylatmaya başladı. Belli bir sistem oturana kadar holdingde üretilen her kartvizit, her antetli kağıt bizim (Kurumsal İletişim Departmanı) onayımızdan geçti. Sistem oturup işlemeye başladığında da, satın alma birimi bu süreci direkt olarak yönlendirmeye başladı. Yeni sistemi bilen ve ona alışan tedarikçilerle bu süreç yönetildi. Süreç boyunca, her bir faaliyette tutarlılık sağlansın diye bunlar hep standartlaştırıldı. Tek seslilik bizde bir kural haline getirildi. Bunların dışında kurumsal kimlik çalışmaları ve kurumsal kimlik kitabı hazırlandı. Bu kitapta herhangi bir yerde Arkas logosunun ne şekilde yer alacağı, Arkas ibaresinin yer alacağı her bir ürünün nasıl olması gerektiği tarif edildi. Oluşturulan bu kitap tüm birim müdürlerine dağıtıldı. İtranete yüklendi. 1999’dan bugüne bunlar kadar düzenli olarak yapıldı. Bu değişimi müşterilerimize nasıl yansıtabileceğimiz, onların bu konuda bize nasıl destek olabileceği planlanıp projelendirildi ve çalışanlar sürece dahil edildi. Dediğim gibi dışarıdaki kurumsallaşmanın tam oturtulabilmesi için öncelikle bu süreç içeriye çok iyi yansıtılmalıydı. Nelerin, neden değiştirildiği personele anlatıldı ve duyuruldu. Tüm Arkas personeli ikna edildi. Hepsi belli kurallara oturtuldu. Ayrıca bir denetim sistemi kuruldu. Bu anlatılanlar kurumsal kimlik boyutuuydu. Bir başka boyutu markayı içselleştirmek ile ilgili. İçsel markalaşmayı sağlama adına yaptığımız en önemli proje

Arkas kurum kültürü kitabının yazılması oldu. Arkas faaliyetlerine 1944 yılında taşımacılıkla başladı ama ailenin ticaret hayatı 1902'lere kadar uzanıyor. 1902'den bugüne kadar gelen belli bir süreç var. Her şirketin kendine göre bir davranış biçimi oluşuyor ve yıllar içinde şekilleniyor. Bu en üst kademedен en aşağıya kadar bir şekilde iniyor. Arkas'ın da bir iş yapış şekli ve kurum kültürü var. Zamanla bütün personel, ilgili müdürler Arkas kültürüne sahip çıkıyor ve bir iş yapış tarzı oluşuyor. Kurum kültürüyle ilgili yıllar içinde alışlagelmiş davranış şekilleri sizin dışarıdaki saygınlığınızı da belirliyor. Toplum içindeki imajınızı oluşturuyor. Ama bunu yeni gelen personele aktarmak özen isteyen bir iş. Yıllar içinde oluşan bu önemli kurum kültürünü bir şekilde en alt kademeye kadar yaymamız gerekiyor. Ayrıca, çalışan sayısı arttıkça süreç zorlaşıyor. Holding giderek büyüyor. Önceleri 1.000 kişiydik şimdi 6.000 kişi olduk. İçselleşmeyi, içsel markalaşmayı bu anlamda kurum kimliği kitabı büyük ölçüde sağlıyor. Bir kılavuz görevi görüyor. Arkas, içsel markalaşma sürecini kurumsallaşmayla tamamladı. Kurum kimliği kitabının yanında çok farklı iletişim lansmanları gerçekleştirdik. Çeşitli mecralarla amaçlarımız, hedeflerimiz, kurum kültürümüz ve ilkelerimiz çalışanlara iletildi. Yemekhaneler, toplantı odaları gibi toplu ortamlarda yer alan televizyonlarda uzun bir süre bunlarla ilgili yayınlar yapıldı. Bunlara intranette yer verildi. Kurum kimliğini oluşturan amaç ve hedefler, kültür ve ilkelerin her biri için ifadelerin yanında karikatürlere yer verildi. Karikatürlerin çiziminde Erdil Yaşaroğlu ile çalıştık. Her bir karikatürde esprili bir şekilde Arkas'ın kurum kimliği anlatılmaktadır. Bu karikatürler, amerikan servislerine basıldı ve yemekhanelerde kullanıldı. Çalışan, yemek masasına oturduğunda önünde her gün başka bir karikatür bulunuyordu. Bu karikatürler binanın her bir yerine asıldı. Halen asılı durmakta. Tüm bu çalışmalarla personel bunlara vakıf oldu. İçsel markalaşma sürecinde yarattığımız en büyük proje Arkas kurum kültürünün oluşturulmasıdır diyebilirim.” (Bahadır Osman)

Arkas'ta şu an için kullanılmakta olan içsel markalaşma araçları ise şu şekilde sıralanmıştır:

a. İşe alım

“İşletme değerleriyle çalışan değerleri arasında uyumunun olmasına daha en başta dikkat ediyoruz. Yetkinlik bazlı mülakatlar yapıyoruz. Adayın taşımamasını

istediğimiz dört temel unsur var: “dayanışma”, “işine bağlılık”, “sürekli öğrenme ve gelişme”, “takımdaşlık”. Bu dört temel yetkinlik aslında bizim markamız. Marka değerimizle örtüşen şeyler. Bütün departmanlar için eleman arayışında bulunurken bu temel dört öğeye mutlaka dikkat ediyoruz. Bunlar temel yetkinlikler. Daha sonraki aşamalarda adayın çalışacağı departmana ve görev tanımına göre farklı yetkinlikler arıyoruz. Bunları farklı şekillerde ölçüyoruz. Yetkinliklerin her biri kişiyi marka yapan ve markayı benimsemesini kolaylaştıran şeyler. Takımdaşlık özellikle çok önem verdiğimiz bir unsur çünkü sinerjiyi ortaya koyuyor. İnsanlar düzgün çalışsınlar, huzurlu bir atmosferde çalışsınlar, bunu yaparken de sinerji oluştursunlar istiyoruz. İşine bağlı olsunlar diyoruz. Çünkü bu şekilde bize güven versin, kendini adayarak çalışsın, motive olsun, başka şirketlerde gözü olmasın istiyoruz. Müşteri odaklı olmalarını istiyoruz. Çünkü biz hizmet sektöründe faaliyet gösteriyoruz. Tüketicilerle sürekli birebir iletişim halindeyiz. Müşteri hizmet bilinci hizmet sektörü için bu nedenle gerçekten çok önemli. O bilinçle çalışanların düzgün hizmet sunmalarını, markamızı düzgün ifade etmelerini, imajımızı düzgün göstermelerini istiyoruz. Çalışanların sürekli öğrenmesini, kendini geliştirmesini ve yeniliklere açık olmasını arzu ediyoruz.” (Orkide Horasan)

b. Eğitim

“Eğitim departmanımız İstanbul’da. Biz burada çalışanların eğitime ilişkin taleplerini topluyoruz ve İstanbul’a iletiyoruz. İstanbul’da ayrıca çalışan ilişkileri adında bir birimimiz var. Eğitim uzmanları bu birimde çalışmakta. Eğitim departmanı, çalışan ilişkileri departmanı ile koordineli bir şekilde çalışıyor. İnsan kaynakları departmanı olarak biz de sürece dahil oluyoruz. Eğitim departmanı eğitim verecek kişileri ayarlıyor, organizasyonu yapıyor. Eğitimin İzmir’de yürütülmesini ben yapıyorum. Eğitimler organize edildikçe bunları çalışanlara duyuruyoruz. Çeşitli eğitimlerimiz var. İngilizce gibi herkes için zorunlu eğitimlerimiz var. Zorunlu eğitimler pozisyona göre de değişebiliyor. Özellikle yöneticiler için liderlik becerilerini geliştirme, yönetim anlayışını geliştirme gibi bizim öngördüğümüz birtakım zorunlu eğitimler var. Bunları dönem dönem tekrarlatıyoruz. Bunun yanında, kişilerin katılmasını istediğimiz lüks eğitimler var. Koçluk eğitimi mesela. Çalışanların görev tanımlarına göre eğitimlerde değişiklik oluyor. Müşteri ile doğrudan iletişim halinde bulunan çalışanlar buna yönelik

farklı bir eğitim programına tabi tutuluyorlar. Bunun yanında bireysel eğitimler, motivasyon bazlı eğitimler var. Bireysel eğitimler kişinin kendi gelişimi için sunulan eğitimlerdir. Çalışanın potansiyeli yüksekse onu biraz daha desteklemek için özel eğitimler veriyoruz. Böylece uygun görülen eğitimleri çalışanlarımıza sunmuş oluyoruz. Çalışanlar da eğitim talebinde bulunabiliyorlar. Taleplerini bizlere veya bağlı buldukları müdürlere iletiyorlar. Talepler değerlendiriliyor. Talep, gerekli onaylardan geçerse biz de uygun görürsek, çalışan eğitime alınabiliyor. Eğitim çalışanın yeteneklerini geliştiriyor ama burada, sadece yetenekleri gelişsin diye eğitim verilmiyor. Eğitim önemli bir konu, çünkü eğitim verildikçe kişi kendini değerli hisseder. Kendisine şirket tarafından yatırım yapıldığına inanır. Çalışan bilgilendikçe kendine duyduğu güven artar, kendini daha çok göstermek ister. Bu da zaten performansının arttırmasına sebebiyet verir. Eğitimler farkındalık sağlar. Motive edilmiş, sinerjiyle çalışan personeller oluşturur. O açıdan eğitimlerin her zaman faydası var.” (Orkide Horasan)

c. Sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri

“İşe alım sürecinde markamızın değerleriyle çalışanların değerlerinin uyumlu olmasını istiyoruz. Ancak her ne kadar dikkat edilse de yeni çalışanlar işe başladıklarında birtakım uyum sorunu yaşayabiliyorlar. En azından şirket hakkında, işin yapılışı hakkında bilgileri olmuyor. Biz ise kişinin temel ilkeleri benimseyip, uyum içinde davranmasını istiyoruz. Hissedilen bu zorluğu sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleriyle aşmaya çalışıyoruz. Ancak, çalışanı değiştirilmeye çalışılmıyoruz. Zaten işe girerken uyum aranıyor ve büyük ölçüde yakalanıyor. Biz sadece onlara genel bir çerçeve çiziyoruz.” (Orkide Horasan)

d. İç iletişim

d1. Toplantılar – Yüz Yüze Görüşmeler:

“Çok kalabalık bir yapı olduğu için herkesin bir araya gelip toplantı yapması söz konusu olmuyor. Bunun yerine direktörlükler bazında herkes kendi sistemini oluşturuyor. Mesela insan kaynakları departmanı yılda iki kez İstanbul’da toplanılıyor. Tüm sene için genel değerlendirmeler, bir sonraki dönem için planlar yapılıyor. Ne gibi farklı uygulamalar yapabiliriz?, Ne gibi katma değerler sağlayabiliriz? diye tartışıyoruz. Toplantılar, her birimin asistanı tarafından planlıyor. Herkes toplantı konularını ona

iletiyor. Asistan genel program hazırlıyor. Her sene gerçekleşen rota planlaması, bütçe ve iş hedefleri toplantıları var. Bunlar genel müdür ve diğer üstü pozisyondakilerin kendi aralarında yaptığı toplantılar. Bu toplantıların içeriği, konuşulanlar, alınan kararlar aşağı kademelere kadar inmiyor. Daha çok tepede kalıyor.” (Orkide Horasan)

“Her birim için sadece markanın temel alındığı özel toplantılarımız Toplantılarda daha çok birimlerin asıl faaliyetleri ve sorumlulukları değerlendiriliyor. Markayla ilgili konular kurumsal iletişim departmanının sorumluluğundadır.” (Orkide Horasan)

d2. Video konferans:

“İletişim amaçlı olarak video konferans yöntemini kullanıyoruz. Bu yöntem, uzakta olan ancak birbirine bağlı çalışanların iletişim kurması için yararlı oluyor. Örneğin; insan kaynakları için yararlı bir uygulama. İstanbul’da çalışıp İzmir’deki müdürlüğe bağlı çalışanlar var. Bu kişiler, haftada bir veya on günde bir video konferans yapıyorlar. Bu şekilde birbirleriyle sürekli iletişim halinde bulunuyorlar. Video konferans daha çok birbirine bağlı birimlerin kendi görevleriyle ilgili iş süreçlerini yerine getirmeleri ve koordinasyon sağlamaları için kullanılıyor.” (Orkide Horasan)

d3. Sosyal organizasyonlar:

“Sosyal organizasyonlar ile bizim için çok önemli olan takımadaşlık ruhu geliştiriliyor. Bu sayede farklı birimlerdeki çalışanlara birbirini yakından tanıma imkanı sunuluyor ve bu da takım ruhuna katkı sağlanıyor. Çalışanlar, sosyal bir ortama giriyorlar, bilgi paylaşımında bulunuyorlar, diyalog kuruyorlar. Herkesin katıldığı kurum içi organizasyonlarımız oluyor. Kurumsal iletişim departmanını sorumluluğunda yürütülen hizmet ödül törenlerimiz ve çeşitli kutlamalarımız var. Mesela yeni yıl organizasyonlarına bütün birimler katılır. Ancak, çok kalabalık bir yapı olduğu için tüm holdingi kapsayacak sosyal organizasyonların her zaman yapılması zor oluyor. Bu durumda çalışanlar belirli bir mantıkta bölünüyor. Mesela birimler bazında organizasyonlar yapılabilir. Kurum içi kutlamalarının yanında yine kurumsal iletişim departmanının sorumluluğunda yürütülen Deniz Yıldızları adında sosyal yardımlaşma

kamplarımız var. Deniz Yıldızları kapsamında çeşitli projeler gerçekleştiriliyor. Hangi projenin hayata geçirileceğine yönelik olarak kurumsal iletişim departmanı intranette duyurular yapıyor. Çalışanlar bu duyuruları görüyor ve gönüllü olarak katılabiliyorlar. Bazen biz de sosyal yardımlaşma ile ilgili başka yerlerden duyurular alıyoruz. Bunu hemen kurumsal iletişim departmanına aktarıyoruz. Gerekli organizasyonu ve bilgilendirmeleri kurumsal iletişim departmanı yapıyor.” (Orkide Horasan)

d4. Yazışmalar:

“Yazılı bir şekilde gerçekleşen iletişimi çok sık kullanmıyoruz. Arkas çok büyük bir yapı olduğu için genel kararlar ve genel bilgilendirmeler yazılı olarak yapılıyor. Yazılı olarak iletişim daha küçük işletmelere uygun diye düşünüyorum. Formlarımız büyük ölçüde e-form şeklindedir. Marka ile ilgili yazışmalar yapmıyoruz, yazışmalarda markayla ilgili bilgiler de yer almıyor. Yazışmaları daha çok her departmanın iş sürecine yönelik faaliyetler için kullanıyoruz.” (Orkide Horasan)

d5. Basılı Araçlar/Bültenler:

“Basılı araç olarak kurum kimliği kitabımız ve kurum felsefesinin anlatıldığı ufak bir kitapçığımız var. Bu kitapçık işe yeni başlayan çalışanlara dağıtılıyor. Bu sayede kurum kültürümüz ve marka değerleri konusunda çalışanlar işe başlar başlamaz bilgilendirilmiş oluyor. Bunların dışında iki adet bültenimiz var. Kurumsal iletişim departmanı, biri müşterilere biri de çalışanlara yönelik olmak üzere iki bülten hazırlıyor. Bu bültenlerden Seyir Defteri çalışanlara yönelik olarak 2 ayda bir yayınlanıyor. Bültende holding içi uygulamalardan, gerçekleştirilen faaliyetlerden bahsediliyor.” (Orkide Horasan)

d6. İtranet:

“İletişimimizi büyük ölçüde intranet üzerinden gerçekleştiriyoruz. Elde etmek istediğimiz bilgilere de buradan ulaşabiliyoruz. Mesela yeni olsun eski olsun birçok duyuruyu buradan görebiliyoruz. İtranetin ön kısmında sürekli olarak duyurular geçiyor. Kaçırduğumuz şeyleri bile görebiliyoruz. İtranette bütün direktörlüklerin, genel müdürlüklerin modülleri var. Her yere girip organizasyon şemasını, holdingin yapısını görebiliyorsun. İnsan kaynakları modülüne girip net ücretini hesaplıyorsun. Kurumsal

ilişkiler departmanı modülünden markayla ilgili bilgilere, kurum kültürüne ulaşabiliyoruz.” (Orkide Horasan)

d7. Elektronik postalar:

“Bilgilendirmeler için sıklıkla elektronik postayı kullanıyoruz. Mesela formlar, e-form üzerindedir. E-posta ile markaya yönelik bilgilendirmeler de yapılıyor. Bu süreci genelde kurumsal iletişim departmanı yürütüyor. Marka ve içsel iletişim ile ilgili faaliyetlerden büyük ölçüde kurumsal iletişim birimi sorumludur diyebilirim.” (Orkide Horasan)

d8. İşletme televizyonu:

“Toplantı odaları ve yemekhane gibi toplu alanlarda işleme televizyonlarımız var. Burada, holding ile ilgili çeşitli bilgiler dönüyor. Kurumsallaşma, kurum felsefesini çalışanlara benimsetme sürecinde işletme televizyonlarından yararlanmıştık. Kurum felsefesinin her bir bileşeni televizyonlarda yayınlanmıştı.” (Bahadır Osman)

d9. Afişler:

“Koridorlarımızda afişler var. Afişlerde karikatür yer alıyor. Kurum kültürümüz, amacımız, hedeflerimiz ve ilkelerimizi her bir afişte ayrı ayrı duyuruyoruz. Çalışanlarımıza bunları anımsatıyor, bu sayede bilinçlenmelerini sağlıyoruz.” (Orkide Horasan)

“Afişlerimiz markanın içselleştirilmesi için önemli bir uygulamamızdır.” (Bahadır Osman)

d10. İlan panoları:

“İlan panolarımız var. Burada işletme içinde yaşanan olaylar, gelecek dönemlerde düzenlenecek faaliyetler gibi bilgiler yer alıyor.” (Orkide Horasan)

e. Lider/Yönetici yetiştirme programları

“Lider ve yönetici geliştirme programlarımız mevcut. Yaklaşık iki sene önce şef ve üzeri kadrolara liderlik eğitimleri verdik. Bu konuda eğitimler vermeye devam ediyoruz. Özellikle yeni yönetici olmuş kişilere eğitim vermeye özen gösteriyoruz. Bu

programlarda lider/yöneticilerin markayı destekleyen davranışlar geliştirmeleri için çeşitli uygulamalar da var. Çünkü liderler marka değerlerini sorumluluğundaki kişilere iletiliyor. Yöneticiler değerlere uygun davranışlar sergilemeli ki çalışanlar bunları örnek alsınlar. Bu eğitimlerin yanında “Arkas Akademi” diye bir yapımız var. Bu platformda iç eğitimci yetiştiriliyor. İşe yeni giren yeni mezun arkadaşlara hem de kendini geliştirmek isteyen, uzmanlaşmak isteyen arkadaşlara holdingde çalışan duayenler eğitimler veriyorlar. Hem kendi deneyimlerinden hem de şirketin gelişiminden bahsediyorlar. Acente hizmetleri, acentede olan tüm birimlerin işlemler, işin yapılış biçimi, tüm süreçler bu eğitimlerde anlatılıyor. Yıllar içinde Arkas nereden nereye geldi bunlara da yer veriliyor. Çok güzel ve sıcak bir iletişim ortamı yaratılıyor. Gerek çalışanlar gerekse yöneticiler isteyen herkes Arkas Akademi eğitimlerine katılabiliyor. Eğitimleri ilanlar aracılığıyla duyuruyoruz. İlanı görenler eğitimi almak üzere başvurularını yapıyorlar. Tabandan yetişen kişiler deneyimlerini aktarıyorlar.” (Orkide Horasan)

f. Koçluk/Mentorluk programları

“Koçluk programlarımız var. Yöneticiler, kendi çalışma arkadaşlarına mentorluk yapıyorlar. Biz burada takımlar halinde çalışıyoruz ve her bir takımın lideri oluyor. Özellikle pazarlamada bu sistem oldukça öne çıkıyor ve başarılı bir biçimde yürütülüyor. Mesela yeni mezunları işe alıyoruz ancak deneyimleri olmuyor. Deneyimleri olmadığı için her şeyi işbaşında, pratik uygulamalarla kendi liderlerinden öğreniyorlar. Kişiler kimle beraber çalışıyorsa hemen hemen her şeyi ondan öğreniyorlar. Liderler, iş yapış biçiminin yanında kurum kimliğini ve marka değerlerini de sorumlu olduğu kişiye aktarıyor ve hatırlatıyor.” (Orkide Horasan)

g. Çalışanların güçlendirilmesi ve takım ruhu yaratılması

“Çalışanlara ortak bir marka kavrayışı benimsetilerek takım ruhu yaratılıyor. Takım ruhunun yaratılması Arkas için çok önemli. İlk başta yetkinlikte de bunu önemsiyoruz zaten. Birlikten kuvvet doğar, takımdaşlık ve dayanışma mesajı her zaman veriliyor. Yöneticiler yeni eleman ararken bu konuya çok önem veriyor. Takımımızı ve sinerjimizi bozmayacak elemanlar bulalım şeklinde düşünüyorlar. Çalışanların faaliyet

alanları içinde inisiyatif alması destekleniyor. Çalışanların özgüven kazanmaları isteniyor. Katı değil, esnek bir yapı var.” (Orkide Horasan)

h. Performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme

“Her birimin farklı bir performans değerlendirmesi var. Acente birimi, lojistik birimi, liman birimi, otomotiv birimi. Her birinin sistemi ayrı. Acente karlılık üzerine çalışan bir şirket, çok ciddi pazarlamacılar çalışıyor. Bu nedenle karlılığa yapılan katkılar primlerle ödüllendiriliyor. İnsan kaynakları departmanı için konuşursak, burada daha çok gözleme dayalı değerlendirmeler var. Değerlendirme formlarımız var. Yılda iki-üç kere yöneticiler gözlemlerine dayalı olarak bu formları dolduruyor ve biriktiriyor. Daha sonra yıllık genel değerlendirme yapılıyor. Değerlendirme sonrasında elde edilen sonuçlar, ücret ve performans değerlendirmesinde kullanılıyor. Mart sonunda ücret, Nisan’da ise terfi zamlarımız var. Değerlendirme kriterleri arasında kurum kültürüne ve marka değerlerine uyum sağlama maddeleri var. Çünkü işe alım sürecinde bahsettiğim yetkinlikler hedeflere ulaşabilme kadar önemli aslında. Bunlar davranış göstergeleri şeklinde geçiyor ve çalışanların değerlere sağladığı uyum dikkate alınarak değerlendirme yapılıyor. Yetkinliğini göstermiş mi? İş motivasyonu nasıl? Çalışanlarla ilişkisi nasıl? Takımdaşlık yaratılmış mı? Bunların hepsi nasıl ölçülüyor.” (Orkide Horasan)

i. İç Rotasyonlar

“Tüm birimler birbiriyle iletişim içinde. İş rotasyonları var. Bu sayede çalışanlar farklı birimlerde bulunabiliyorlar. Rotasyon uygulaması yöneticinin talebine bağlı olabiliyor. Ancak zorunlu olanlar var. Örneğin; pazarlama kadroları için rotasyon her zaman sağlanıyor.” (Orkide Horasan)

11. Çalışanlarınızın, işletmenizin markasını anlamaları ve benimsemeleri ne kadar önemlidir?

“Dışarıdaki kurumsallaşmanın tam oturtulabilmesi için öncelikle bu sürecin içeriye yani çalışanlara çok iyi yansıtılması gerekiyor. Öncelikle personel bunu özümseyen, ne olduğunu anlansın, ikna olsun ki bunu dışarıya hep birlikte yansıtalım.” (Bahadır Osman)

“Markayı birtakım öğeler tanımlıyor. O öğeler birleşerek bir markayı oluşturuyor. Bu öğelerin hem işveren tarafından, hem çalışanlar tarafından, hem de tüketiciler tarafından çok iyi benimsenmesi lazım. İşte o zaman işler çok daha iyi ve kolay yürüyor. Özellikle çalışanlar açısından bunu başarabilirsek işe bağlılık oluşuyor ve işe saygı duyuluyor. İfade edilen o küçük donelerin tanımlarının iyi yapılıp iyi paylaşılması lazım ki biz bunları çok iyi yaptık. Afişler bunun en güzel örneği. Kurumsal ilişkilerle ilgili küçük kitapçıklarımız var, kişiler ilk işe başladıkları zaman bunları ellerine veriyoruz. Kurum kültürüne yönelik bir takım sloganlarımız beklentiler söz konusu. Zaten oryantasyon eğitimi yaparken buna yine değiniyoruz. Şirketimizi, politikalarımızı ve kurum kültürümüzü tanıtıyoruz. Biz çalışanlardan ne bekliyoruz? Bunu bir şekilde çalışanlara iletmemiz lazım. Çalışanlar böylece şirketin beklentilerinin ne olduğunu anlarlar ve nasıl davranmaları gerektiğini sorgularlar. Aynı şekilde müşterilerimizin beklentilerini çalışanlarımız karşılıyor. Bu nedenle kültürümüzü, değerlerimizi her bir çalışanın benimsemesini sağlamamız gerekiyor. Zaten insan kaynakları politikamızda Arkas bilinci ve kültürünü korumak ve geliştirmek yer alıyor. Biz de bunun için çalışanların bunu benimseyip bağlılık duymasını amaçlıyoruz.” (Orkide Horasan)

12. Çalışanlarınızın, işletmenizin marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri ne kadar önemlidir?

“Tutarlılığın sağlanması tek sosliliği getirir. Faaliyetlerde uyum yaratır. Bu nedenle kurumsal kimlik uygulamalarıyla tek soslilik bizde bir kural haline getirildi” (Bahadır Osman).

“Çalışanlar, Arkas markası çok önemlidir. Çünkü çalışanlar işletme için bu sonuçta bir gurur kaynağı, marka vaadini ve değerlerini müşterilere iletmede birer aracı. Bir imaj aslında. Özellikle bizim gibi hizmet işletmelerinde bu çok önemli. Satış sorumlularımız müşterimizle birebir iletişim halinde. Marka imajı sayesinde müşteriyle yakınlık kuruyoruz. Bu noktada çalışanların ne iletceğini bilmesi lazım. İleteceği mesajında markayla uyumlu olması lazım. Arkasın marka stratejisi tüm şirketlerin bir şekilde Arkas’a ait olduğunu ortaya koymaktır. O bütünsellik, aitlik hissi, bağlılık hissi bunların hepsi o kültür aslında. Ortak bir ilke. Ortak bir imaj. Herkes ona bağlı oluyor ve bu değerlere uyuyor. O bir kural olarak seni bağlıyor. Çalışan işe gelirken o tarz giyinmek, konuşmak istiyor. Bu bütünsellik bir bağlılık sağlıyor.” (Orkide Horasan)

13. İçsel markalaşma uygulamalarının müşteri memnuniyeti yaratma, kaliteli ürün/hizmet sunma, olumlu marka imajı yaratma gibi katkıları olduğunu düşünüyor musunuz?

“İçsel markalaşma uygulamaları, çalışanların kurum kültürünü özümsemesi ve buna sahip çıkması adına çok önemli. Daha önce size bahsettiğim Arkas Kurum Felsefesi lansmanında çalışanların kurum felsefesini özümsemeleri hedeflendi. Arkas Kurum Felsefesi çalışmalarında kurumun yıllar boyunca şekillendirdiği ilkeler, hedefler, amaçlar, kurum kültürü gibi değerlerin tespiti gerçekleştirildi. Şirket çalışanları ve uzun yıllar Arkas’a hizmet etmiş olan yöneticilerimizin oluşturduğu çalışma grupları Arkas Kurum Felsefesi’ni yazılı hale getirdi. Bu Kurum Felsefesi’nin müşterilerimize, sosyal paydaşlarımıza doğru bir şekilde aktarılması için içsel markalaşma çalışmaları gerçekleştirildi. Kurum içi dergileri, intranet, duyuru panoları, LCD TV’ler, yemekhanedeki Amerikan servisler iletişim araçları olarak kullanıldı. Tüm çalışanların Kurum Felsefesi’ni benimsemesi ve bunu kurum dışına doğru olarak yansıtması sağlandı.” (Bahadır Osman)

“Kurum felsefemizi ve değerlerimizi bilen çalışanlar bunları müşterilere doğru bir biçimde aktarıyor. “Dürüstlük”, “güvenilirlik” ve “itibar” bizim temel değerlerimiz. Bunları özümseyen çalışan, müşterilere bunu aktarıyor. Bu sayede müşteriler de Arkas’ın dürüst ve güvenilir olduğuna inanıyorlar, bunu algılıyorlar. Müşterilerimizin beklentilerini çalışanlarımız karşılıyor. Bizim belirlediğiniz ilkeleri çalışanlarımız dışarıya yansıtıyor. Bu doğrultuda da olumlu marka imajı yaratılıyor, kaliteli bir hizmet sunuluyor. Bunların hepsi size piyasada bir itibar kazandırıyor.” (Bahadır Osman)

14. Müşteri memnuniyetini, içsel markalaşma uygulamalarınızın bir başarı ölçütü olarak görüyor musunuz? Müşteri memnuniyetini ölçüyor musunuz?

“Mutlu çalışan mutlu müşteriyi de beraberinde getiriyor. Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların bağlı buldukları kurumla kendilerini özdeşleştirmeleri gerekiyor. Kurum kültürünü tam anlamıyla benimsemiş çalışan bu kültürü müşterilere doğru bir şekilde yansıtmayı başarıyor. Arkas, hizmet kalitesinin, sonu gelmez bir yolculuk olduğuna inanmaktadır. Örneğin demiryolu taşımaları gibi bu doğrultuda yapılan yeni girişimler, müşteri talep ve ihtiyaçları öngörülerek hayata geçirilmektedir.

Arkas, kurulduğu günden bu yana iş hayatında göstermiş olduğu başarıları sağlayan en önemli unsurlardan birinin müşteri ihtiyaçlarını iyi analiz ederek yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmesi olduğu söylenebilir. Arkas faaliyet gösterdiği her bir sektörde öncelikle pazar bölümlendirmesi yaparak tüketici ihtiyaçlarını belirleyip hizmetleri buna göre geliştirmekte ve tüm çalışmalar bu ihtiyaçlar göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir. Arkas'ın bugünkü konumuna gelebilme nedenleri müşteriyi hiçbir noktada yalnız bırakmaması, müşterilerden gelen talep ve önerileri mümkün olan en hızlı şekilde karşılamaya çalışması ve sunduğu hizmeti baştan sona kontrol altında tutmasıdır.” (Bahadır Osman)

“Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusunda dönem dönem profesyonel firmalardan destek alıyoruz. Her grup şirketi işbirliği içinde oldukları müşterilerin memnuniyetini ölçmek için anketler uygulayabiliyor. Arkas'ta müşteri memnuniyet ölçümleri, 2001 yılında Taylor Nelson Sofres Siar tarafından yapılan müşteri memnuniyeti anketi ile hayata geçirilmiştir. Bu araştırma, Arkas'ın sunduğu hizmetleri her açıdan mükemmel ulaştırabilme hedefine odaklanmıştır. Proje çerçevesinde 500 Arkas müşterisiyle yapılan yüz yüze görüşmeler bütün ayrıntılarıyla değerlendirmeye alınmıştır. 2004'te Strateji Gfk tarafından Kurumsal İletişim kamuoyu araştırması kapsamında, Arkas çalışanları, yerel halk, Arkas müşterileri, iş dünyası, genel medya, yerel medya ile toplam 735 kişi ile yüz yüze görüşülmüştür. 2005 yılında ise, bir proje çalışması olarak başlayan “Müşteri Gözüyle Arkas” çalışması kapsamında Arkas müşterileriyle yüz yüze görüşmeler yapılmıştır ve olumlu sonuçların neticesinde 2006 yılında “Müşteri İlişkileri Yönetimi” bölümü kurularak faaliyet göstermeye başlamıştır. Böylelikle, hizmet sektöründeki diğer kurumlar gibi Arkas'ın da en değerli müşterileri için çalışmaları büyük bir ivme kazanmıştır.” (Bahadır Osman)

15. Çalışanlarımız, işletmenizin ürünlerini/hizmetlerini kullanmaları yönünde teşvik ediliyor mu?

“Hizmetlerimiz, genellikle çalışanların bireysel olarak yararlanabileceği hizmetler olmadığı için böyle bir uygulamamız yok.” (Orkide Horasan)

16. Çalışanlarınızın işletmeye ve markaya yönelik tutumları, bağlılıkları, bilgi düzeyleri ölçülüyor mu? Ölçülüyor ise bu ne şekilde yapılmaktadır?

“Çalışanın işletmeye ve markaya yönelik tutumlarını, bağlılıklarını ölçüyoruz. Bağlılık bizim için çok önemli. Çalışanlar işletmeyi seviyor mu?, İşini severek mi yapıyor? Bunlar gerçekten çok önemli. Kişinin yetkinlikleri, davranışları, arkadaşları ile ilişkileri, işine bağlılığı bunlar hep performans değerlendirmeye ölçülüyor. 2 aylık 6 aylık performans değerlendirme süreçlerimiz var. Değerlendirme süreçlerinde, kişinin ilk dönemlerindeki performansına da bakılıyor. Her departmanın genel müdürü senelik değerlendirmede bunları gözlemliyor ve not olarak yazıyor. Çalışanların marka değerleri, kurum kültürü, iş faaliyetlerini bilip bilmediği bu sayede ölçülüyor. Çalışan memnuniyet anketi de yapılıyor ve dönem dönem tekrarlanıyor. Sadece marka açısından bakıldığında, marka vaadini ve değerlerini çalışanlarımıza iletiliyoruz. Markamız bize sürekli aşılanıyor. Ancak ondan sonra bunun çok sistemli bir takibi, bilgi düzeyi ölçümü yapılmıyor. Çalışanlara anketler dağıtılıp bilgilerini ölçme gibi bir uygulamamız yok.” (Orkide Horasan)

17. İçsel markalaşma uygulamalarının başarılı olması için göz önünde tutulması, sürece mutlaka dahil edilmesi gereken unsurlar var mı?

“Çalışanlarımız bizim için çok önemli. Markamıza uygun insanları işe almaya çalışıyoruz. Bizim dört temel yetkinliğimiz de zaten bunun bir özeti. Markaya uygun insanları işe aldığımız için hiçbir problem yaşamıyoruz. Tepedeki yöneticimizi iyi bilgilendirmemiz ve eğitmemiz de lazım. Çeşitli dönemlerde vermiş olduğumuz eğitimlerle bunu yapmaya çalışıyoruz. İç iletişimle bilgilendirme mesajları veriliyor. Yöneticiler iyi eğitildikten sonra, çalışan kişileri iyi gözlemleyecek ve iyi geribildirimde bulunacaklardır. Çünkü onlar bu departmanların başındaki kişilerdir. Yönetici düzeyindeki insanlarla doğru iletişime geçerek insan kaynakları anlamında, onları doğru kavramlardan haberdar ederek onların gözlemler yapmasını istiyoruz ve onların bu geribildirimleri alt çalışanlara vermesini istiyoruz. Bu şekilde iç iletişimimiz, dış iletişimimiz çok düzgün şekilde gerçekleşiyor. Şu an bir sıkıntımız yok.” (Orkide Horasan)

18. İçsel markalaşma sürecinde karşılaştığınız temel zorluklar nelerdir? Bu süreçte işletmenizin iyileştirme yapmayı düşündüğü noktalar var mı?

“İçsel markalaşma sürecinde elbette ki birtakım zorluklar olabiliyor. Kişilere değerleri benimsetmek zor. Çünkü kişilerin kendi yapıları ve değerleri var. Başka şirketlerden, daha değişik kurumlardan, daha değişik kültürlerden gelebiliyorlar. Süreçte, firmaya yeni alınan çalışanlarla bir problemimiz yok. Ama eskiden insan kaynakları bu kadar aktif çalışmazken işe alınmış ve hala burada çalışan insanlar var ve bunların da birtakım doğruları var. Bu çalışanlar daha farklı kuralları olan ve bunları uygulayan veya daha farklı kuralları tanımış yöneticilerle çalışmış. O nedenle bu insanlara belirli şeyleri benimsetmek ve bazı şeyleri değiştirmek daha zor oluyor. Bu insanları eğitmeniz, doğru bir şekilde iletişime geçerek hepsini ortak bir platformda buluşturmanız, sinerji yaratmanız lazım”(Orkide Horasan).

3.5.3. ARKAS HOLDİNG’İN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Arkas Holding ile gerçekleştirilen görüşme ve ikincil kaynakların incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Arkas Holding’e göre, marka olmak işletmenin hedeflere ulaşmasını etkilemektedir. Arkas’ın “gelişime açık yönetim biçimine sahip; müşterileri, çalışanları ve rakipleri tarafından tercih veya takdir edilen bir kurum olmak” hedefi vardır. Marka olmak, çalışanlar ve müşteriler tarafından tercih edilmeye, rakipleri tarafından takdir edilmeye olumlu yönde etki etmektedir. Bunun için, Arkas gerek iç gerekse dış müşterileriyle sürekli iletişim halindedir. Arkas Holding’in bu iletişim sürecini yönetirken kurum kimliğini ve marka değerlerini yansıtmaya önem verdiği görülmektedir. Çünkü bu şekilde markasını daha da güçlü hale getireceğine ve marka bağlılığı yaratacağına inanmaktadır.

Markalaşma sürecinin başlatılmasından, sloganların geliştirilmesi, logoların hazırlanması, marka değerlerinin oluşturulması gibi faaliyetlerden, kısacası tüm markalaşma sürecinin yönetilmesinden kurumsal iletişim departmanı sorumludur. Arkas’ın markalaşma faaliyetleri halkla ilişkiler temelli yürütülmektedir. Holding, reklam yapmak yerine sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmayı tercih etmektedir.

Bu doğrultuda, spor, eğitim, sanat, çevre vb. konularda uzun soluklu sosyal sorumluluk projeleri geliştirilmektedir.

Arkas'ın marka değerleri ve marka vaadinde iletilmek istenen mesaj “dürüstlük”, “güvenilirlik” ve “itibar”dır. Arkas Holding'in “öncü, bilinçli, verimli, sorumlu olmak” ve “sürekli geliştirilen hizmet sunmak” ilkeleri aynı zamanda markanın değerlerini de oluşturmaktadır. Arkas Holding'in kurum felsefinde yer alan “Dünya pazarlarıyla Türkiye arasında ticaret köprüsü kurarak, değerleri buluşturma” amacı holdingin iletmek istediği marka vaadi olarak da değerlendirilebilmektedir. Türkiye’de sektöründe öncü olan Arkas; dünya pazarları arasında kurduğu ticaret köprüleri ile Türkiye’nin dış ticaret altyapısının gelişmesini desteklerken, farklı ticari ve kültürel değerleri buluşturma misyonunu da üstlenmektedir.

Arkas Holding’de, gerek marka değerleri gerekse marka vaadi oluşturulurken kurum kültürü, işletme değerleri ve marka kimliği göz önünde bulundurulmaktadır. Marka değerlerinin kurum kültürüyle, işletme değerleriyle ve marka kimliğiyle tutarlı olmasına dikkat edilmektedir.

Arkas Holding, çalışanlarını beşeri sermayesi olarak görmektedir. Arkas, için kaliteli hizmetin en önemli kaynağını çalışanlardır. Çalışanları mutlu olursa daha kaliteli hizmet vereceğine inanmaktadır. Çünkü hizmet işletmeleri olmalarından dolayı müşterileri ile birebir iletişim halindedir ve holdingi temsil etmektedirler. Bu nedenle çalışanlar motive edilmekte ve onlara yatırım yapılmaktadır. Çalışanlara çalışan memnuniyet anketleri uygulanmaktadır. Çalışanların holdingden beklentileri sorgulanmaktadır. Bağlılık ve aidiyet çalışanların mutlaka sahip olmaları gereken hislerdir. Holding için takım ruhu yaratmak çok önemlidir ve yaratılan bu ruh “takımdaşlık” olarak adlandırılmaktadır.

Arkas Holding, içsel markalaşma kavramından haberdardır ve içsel markalaşma yaklaşımının önemini farkındadır. Çünkü içsel markalaşma faaliyetleri bir yandan müşteri memnuniyeti yaratırken diğer yandan çalışanların markayı benimseyerek marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemelerini sağlamaktadır:

- Müşteri memnuniyeti Arkas Holding için önemli bir konudur. İşletme, tüketici ihtiyaçlarını belirleyip hizmetlerini buna göre geliştirmekte ve tüm çalışmalar bu ihtiyaçlar göz önüne alınarak gerçekleştirilmektedir. Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi konusunda dönem dönem profesyonel firmalardan destek alınmaktadır. Her grup şirketi işbirliği içinde oldukları müşterilerin memnuniyetini ölçmek için anketler uygulayabilmektedir. Müşteri memnuniyeti, holding için aynı zamanda içsel markalaşma uygulamalarının başarı ölçütlerinden biridir. Arkas Holding, mutlu çalışanların mutlu müşteriye de beraberinde getirdiği anlayışını benimsemiştir. Kurum kültürünü tam anlamıyla benimsemiş çalışanlar bu kültürü müşterilere doğru bir şekilde yansıtmayı başarmaktadır. Bu sayede sunulan hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti artmaktadır.
- Arkas Holding için çalışanların marka değerlerini benimsemeleri ve markayı sevmeleri önemlidir. Bu sayede çalışanların marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemesi sağlanmaktadır. Bunun için holding, çalışanlarını işletme ve işletmenin markası hakkında bilgilendirilmektedir. Arkas'ta kurum kimliği ve felsefesinin benimsetilmesine yönelik faaliyetler önem kazanmaktadır. Kurum felsefesinin her bir bileşeninin marka değerlerini de yansıtmaları nedeniyle süreçte marka değerlerinin de çalışanlara iletilmekte olduğu söylenebilir. Holdingde, içsel markalaşma süreci çalışanlara baskı uygulanarak yürütülmemekte, marka değerleri, çalışanlara zorla dayatılmamaktadır. İşe başladıklarında temel değerleri öğrendikten sonra, kurumda çalıştıkça zaten zamanla sistemin bir parçası haline gelmeleri nedeniyle çalışanların markayla içselleşeceklerine inanılmaktadır.
- Arkas Holding için içsel markalaşma uygulamaları çalışanların kurum kültürünü özümsemesi ve ona sahip çıkması adına çok önemlidir. Ortak bir kurum kültürü tek seslilik yaratmaktadır. Ayrıca, Arkas, kurum kültürünü anlayıp benimsemeleriyle çalışanların marka değerlerini ve marka kimliğini müşterilere arzulan biçimde iletceklerinin farkındadır. Değerlerin istenilen şekilde dış müşterilere yansıtılmasıyla kaliteli bir hizmet sunulacağına, bunun da olumlu marka imajı ve firma itibarı yaratacağını düşünmektedir.

İçsel markalaşma çalışmalarından insan kaynakları departmanı ve kurumsal iletişim departmanı sorumludur. Kurumsal iletişim bu süreç içerisinde daha çok, kurum kültürü unsurlarının oluşturulmasından ve çalışanlara bunun benimsetilmesinden, içsel iletişim faaliyetleriyle en üst kademededen en alt kademeye kadar tüm personelin marka ve işletme faaliyetleriyle ilgili bilgilendirilmelerinden, kurum içindeki sosyal organizasyonların düzenlenmesinden sorumludur. İnsan kaynakları departmanı da bilgilendirme ve kurum içi organizasyona hazırlık süreçlerinde birtakım sorumluluklar üstlenmektedir. Ancak, insan kaynaklarının içsel markalaşma sürecinde üstlendiği temel sorumluluk marka değerlerine uyum sağlayan personellerin seçilmesi, personelin kurum kültürü ve marka değerlerini kavraması için eğitilmesi ve markayla tutarlı davranışlar sergileyen personelin ödüllendirilmesidir. Çalışanlara daha rahat ulaşabilmeleri ve daha net gözlem yapabilmeleri nedeniyle, içsel markalaşmanın uygulanmasından aynı zamanda departman yöneticileri de sorumlu olmaktadır.

1999 yılında başlatılan kurumsal kimlik çalışmalarıyla birlikte Arkas Holding’de içsel markalaşma programı da başlatılmıştır. Bu programın temel amacı iç müşteri ve dış müşterilere hizmet sunumu sırasında belirli bir standartlaşma sağlamak ve tek seslilik yaratmaktır. İçsel markalaşma uygulamalarının en yoğun olduğu dönem bu süreçtir. Süreçte en üst kademedeki yöneticiden, en alt kademedeki çalışana, hatta tedarikçilere kadar herkes kurum felsefesi ve kimliği, marka değerleri konusunda bilgilendirilmiştir. Marka değerlerinin yoğun bir biçimde aktarılması, kurumsallaşma ve markalaşma çalışmalarına başlandığı bu dönemde yoğun olarak yapılmıştır. Bu dönemde işletme vizyonu, misyonu, kültürü ve marka değerleri tüm çalışanlara sistemli bir şekilde iletilmiştir. Şu an ise işletme ve markayla ilgili bilgilerin iletimi daha çok işe yeni girenlere yönelik olarak yürütülmektedir. Mevcut çalışanlara ise değerler hatırlatılmaktadır.

Arkas Holding’in içsel markalaşma sürecinde yararlandığı temel araçlar eğitim, işe alım uygulamaları, oryantasyon ve sosyalizasyon, içsel iletişim faaliyetleri, liderlik ve koçluk programları, personel güçlendirmesi, motivasyon ve ödüllendirme, performans değerlendirme ve iç rotasyonlardır. Bu araçlar arasında işe alım uygulamaları ve içsel iletişim faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. İşe alım

uygulamalarında marka değerleriyle uyumlu çalışanların işe alınmasına dikkat edilmektedir. Bunun için marka değerlerini temsil eden birtakım yetkinlikler geliştirilmiştir. Arkas markanın içselleştirilmesi için iletişim araçları olarak basılı yayın araçlarını (seyir defteri bülteni ve kurum felsefesi kitabı), işletme televizyonlarını, elektronik postayı, intranet sistemini ve afişleri kullanmaktadır. Afişler, kurum kimliği kitabı ve kurum felsefesi kitapçığı içsel iletişim sürecinde kullanılan en önemli araçlardır. İçsel iletişim kapsamında sadece markanın temel alındığı özel toplantılar her birim için düzenlenmemektedir. Bu nedenle spesifik olarak markayla ilgili konuşmalara her toplantıda yer verilmemektedir. Toplantılarda genel olarak birimlerin asıl faaliyetleri ve bunların sonuçları değerlendirilmektedir. Marka, daha çok kurumsal iletişim departmanının ve satışçıların katıldığı toplantılarda temel konu olarak ele alınmaktadır.

Arkas Holding’de içsel markalaşma uygulamalarının başarısının ölçülmesinde çalışan performans değerlendirme ve çalışan memnuniyet anketlerinden yararlanılmaktadır. Ayrıca, müşteri memnuniyeti derecesi içsel markalaşma uygulamalarının başarı ölçütü olarak görülmektedir. Ancak, değerlendirme sürecinde marka değerlerinin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığının takibi belirli bir sisteme dayalı olarak (çalışanlara anket formu dağıtılıp markayla ilgili bilgi düzeylerinin ölçülmesi gibi) ve sıkı bir biçimde yapılmamaktadır.

Arkas Holding’e göre içsel markalaşma sürecinde başarılı olmak için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar; yönetici desteği, takım ruhunun yaratılması ve markaya uygun insanların işe alınmasıdır. Özellikle, işe alım faaliyetleri içsel markalaşma uygulamalarının başarılı olmasının ön koşulu olarak görülmektedir. Bu doğrultuda, işe alım sürecinde temel yetkinliklere oldukça dikkate edilmektedir. Her bir yetkinlik markanın temel değerleriyle örtüşmektedir. Adayların işe alınabilmesi için holding tarafından belirlenen dört temel yetkinliği mutlaka taşıması gerekmektedir. Ayrıca, yönetici desteğinin sağlanması için yöneticilerin iyi bir biçimde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

Arkas Holding’in içsel markalaşma sürecinde karşılaştığı zorluk çalışanlara marka değerlerinin benimsetilmesidir. Özellikle, işe yeni giren çalışanlardan ziyade çok

uzun süredir holdingde çalışan kişilere değerlerin benimsetilmesi zor olmaktadır. Çünkü yeni elemanların işe alım sürecinde marka değerlerine ve kurum kültürüne uyumu mutlaka göz önüne alınmaktadır. Dolayısıyla, zaten uyum baştan sağlandığı için değerlerin benimsetilmesi zor olmamaktadır. Ancak, insan kaynakları faaliyetlerinin aktif ve sistemli bir biçimde yürütülmediği dönemlerde işe alınanların değerleriyle markanın değerleri arasında uyumun sağlanması oldukça zor olmaktadır.

3.5.4. VESTEL A.Ş. HAKKINDA BİLGİLER

3.5.4.1. Zorlu Holding

Vestel A.Ş. bir Zorlu Holding şirkettir. Zorlu Holding'in başarı öyküsünün temelleri 1950'li yılların başında Denizli Babadağ'da atılmıştır. Zorlu Holding bugün, 57 şirketi ve yaklaşık 23 bin çalışanıyla, tekstil, elektronik ve beyaz eşya, bilgi teknolojileri, enerji ve gayrimenkul alanında faaliyet göstermektedir.

Ev tekstili, polyester iplik: Zorlu Tekstil Grubu'nun ana faaliyet konusu iplik ve ev tekstili ürünleri (perde, çarşaf, nevresim takımları, yatak örtüsü, masa örtüsü, pike) üretimi ve pazarlamasıdır. Zorlu Grubu, ev tekstili alanındaki faaliyetlerini Zorluteks Tekstil ismi ile tek çatı altında toplamıştır. Zaman içinde hızla büyüyerek Türkiye'nin sınırlarını aşan Zorlu Tekstil'in, bugün Türkiye, Fransa, Almanya, Güney Afrika, İngiltere, Makedonya ve ABD'de kurulu tekstil fabrikalarının ve pazarlama şirketlerinin toplam sayısı 18'e ulaşmıştır.

Elektronik ürünler, beyaz eşya ve bilgi teknolojileri: Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında faaliyet gösteren ve 5'i yurtiçi ve 12'si yurtdışında olmak üzere toplam 24 şirketten oluşan Vestel Şirketler Grubu, Zorlu Holding'in elektronik ve beyaz eşya sektöründeki güçlü varlığını ortaya koymaktadır.

Enerji üretimi: Zorlu Enerji Grubu, 11'i yurtiçinde, 5'i yurtdışında olmak üzere toplam 16 şirketiyle Türkiye enerji sektörünün güçlü oyuncularından biridir. Enerji üretiminin her aşamasını, santrallerin projelendirilmesinden inşasına, işletmesinden bakımına kadar kendi bünyesindeki şirketler aracılığıyla gerçekleştiren Zorlu Enerji Grubu, kendisini sektörde ayrıcalıklı kılan "anahtar teslim" hizmetlerini, sadece yurtiçinde değil, Avrupa, Asya ve Ortadoğu'da da sunmaktadır.

Gayrimenkul geliştirme: Zorlu Gayrimenkul, yurtiçinde ve yurtdışında değerli araziler üzerinde dünya standartlarındaki beklentilere uygun, özgün projeler geliştirmeyi amaçlamaktadır. Zorlu Gayrimenkul'un en önemli projelerinden biri olan ve Karayolları arazisi üzerine inşa edilecek Zorlu Center projesi, İstanbul'a yeni ve farklı bir soluk kazandırmayı amaçlamaktadır. Proje; konut, alışveriş merkezi, otel, ofis ve sosyo-kültürel olmak üzere Türkiye'de ilk kez beş ayrı fonksiyon alanı içeren "karma kullanım" projesi niteliğini taşımaktadır. Zorlu Gayrimenkul'un İstanbul Büyükdere Caddesi'nde ve İzmir Çankaya'da hazırlıkları titizlikle devam eden projeleri de bulunmaktadır.

Zorlu Holding, girişimci ve yenilikçi yapısı, Türk sanayisini ileriye taşıyan tesisleri ve aralıksız sürdürdüğü yurt içi - yurt dışı yatırımları ile bugün Türk sanayinin kalkınmasına katkıda bulunan en güçlü kuruluşlardan biridir. Üretim, ihracat, istihdam rakamlarının büyüklüğü ve dünya pazarlarındaki rekabet gücüyle Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Zorlu Holding, dünya standartlarındaki ürün/hizmet kalitesiyle ve sürdürülebilir başarı hedefiyle yoluna devam etmektedir.

3.5.4.2. Vestel A.Ş.'nin Tarihsel Gelişimi

1984 yılında kurulan ve 1994 yılında Zorlu Holding bünyesine katılan Vestel, bugün Holding'in amiral gemisi olarak tüketici elektroniği, dijital ürünler ve beyaz eşya alanlarında faaliyet göstermektedir.

12'si yurt dışında toplam 24 şirketin oluşturduğu Vestel Grubu, teknoloji ve tasarım geliştirme yetkinliğiyle dünyanın en büyük üreticileri arasında yer almaktadır. Vestel'in Fransa, Almanya, İspanya, İngiltere, Hollanda, İtalya, Finlandiya, Rusya ve Romanya'da bulunan iştirak şirketleri bu ülkelerde yerel satış ve dağıtım ağı oluşturma görevini üstlenmektedir. Bugün Türkiye'nin en bilinen ve prestijli 10 markası arasında yer alan Vestel, tüketici beklentilerine yönelik ürünleri ve hizmet kalitesi ile sektöre yön vermektedir.

Vestel, bugün 15 bin çalışanı, 1.050 satış noktası, 400 satış sonrası merkezi ve binlerce yan sanayi çalışanıyla 60 bin kişiye gelir kaynağı yaratmaktadır. Elektronik, beyaz eşya ve bilgi teknolojisi alanlarında Türkiye ve uluslararası pazarların güçlü

oyuncularından biri olan Vestel, teknoloji ve tasarım geliştirme yetkinliğiyle dünyanın en büyük üreticileri arasında yer almaktadır. Dünya şirketi olma vizyonuyla ihracat odaklı büyüme stratejisini sürdüren Vestel, global arenada altı Ar-Ge merkezi ile dünyaya “dost teknoloji”lerini sunmakta, ürünlerini tam 127 ülkede tüketicilerle buluşturmaktadır.

Dünyanın en büyük OEM (Original Equipment Manufacturer/Özgün Donanım Üreticileri) ve ODM (Original Design Manufacturer/Özgün Tasarım Üreticileri) arasında yer alan Vestel, yıllık 30 milyon adedi aşan kapasitesi ile LCD TV ve dijital TV alıcıları üretiminde en büyük, beyaz eşyada ise en hızlı büyüyen üretici unvanını taşımaktadır.

Üretim faaliyetlerini Manisa’da ve Rusya’nın Aleksandrov şehrinde gerçekleştiren Vestel’in Manisa’daki üretim üssü Vestel City, 685 bin metrekare kapalı alanı ile Avrupa’nın, tek alan üzerinde üretim yapan en büyük, dünyanın ise ikinci büyük endüstri kompleksi konumunda bulunmaktadır.

AB ülkelerinde satışlarını OEM/ODM bazında sürdüren Vestel, Türkiye’nin çevresindeki ülkelerde kendi markası ile var olma stratejisini sürdürmektedir. Bu doğrultuda Türkiye’nin yanı sıra, başta Rusya olmak üzere Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri, Ortadoğu ve Kuzey Afrika’da Vestel markalı ürünlerini tüketicilerle buluşturmaktadır.

2006 yılında İskandinav ve Kuzey Avrupa ülkelerinde yüksek bilinirliğe sahip Finlux ve Luxor markalarını satın alan Vestel, bu markalar altında üretim ve yurtdışı satışlar atağa geçmiştir. 2008 yılında ise Avrupa ve Rusya’nın en prestijli beyaz eşya markalarından Vestfrost’u bünyesine katmıştır. Alman ekolünün hakim olduğu ülkelerde yaygın olan Graetz markasının ardından, 5 yıllığına Telefunken’in isim hakkını satın alarak İspanya, İtalya ve Portekiz pazarlarına üretim ve satış yapmak için anlaşma imzalayan Vestel, Avrupa’daki konumunu giderek güçlendirmektedir.

Teknoloji üreten bir şirket olarak Vestel her dönemde Ar-Ge'ye ve yenilikçiliğe odaklanmaktadır. Vestel'in bugünkü güçlü konumuna ulaşmasının arkasında, 800 kişilik mühendis ekibinin ürün ve süreçlerde inovasyona verdiği değer yatmaktadır. AB Komisyonu'nun 2010 yılında yayınladığı Ar-Ge yatırımları raporuna göre, Vestel dünyada en çok Ar-Ge harcaması yapan şirketler arasında 1.096'ncı sırada yer almaktadır.

2007 yılında, dayanıklı tüketim malları alanında devlet destekli ilk markalaşma programı Turquality programına alınan ilk marka olan Vestel, sektöründe dünya markalarıyla yarışabilen, Türkiye'de sürekli ihracat şampiyonu olan yapısını Turquality'e girerek bir kez daha tescillemiştir.

Dünya standartlarındaki üretim anlayışı ve kaliteli ürünleriyle uluslararası arenada güçlü bir profil çizen Vestel, Deloitte'un "Tüketici Ürünleri Endüstrisinin Küresel Güçleri 2010" raporunda, "Dünyanın en büyük 250 tüketici ürünü şirketi" arasında 195. sırada yer almayı başarmıştır.

Uzun vadeli, stratejik düşünen ve geleceğe oynayan Vestel, sahip olduğu vizyonla sadece ülkemizde değil global arenada da pazarı yönlendiren bir oyuncu olmaya kararlı duruşuyla dikkat çekmektedir

3.5.4.3. Vestel A.Ş.'nin Vizyonu ve Misyonu

- Vestel yüksek kaliteli tüketici ürünlerinin üretilmesine odaklanarak çekirdek iş faaliyetlerinde hem gelirler hem karlılığa ilişkin sürekli ve kontrol altında gelişme elde etmeyi amaçlamaktadır.
- Avrupa, Vestel için ana hedef pazar olarak kalacaktır. Şirket yeni trendlere cevap vermek ve halihazırda var olan portföyüne yeni ürünler eklemek için pazara yakın olmayı amaçlamaktadır.
- Pazarındaki üstün konumunu muhafaza etmek amacıyla Vestel, araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yapmayı hedeflemektedir.
- Şirket bütün ürün portföyünde "A" markaları hissesini genişletmeyi amaçlamaktadır.

- Coğrafi genişlemenin gelecek yıllardaki gelişme için ana motor olması planlanmaktadır. Öncelikle Rusya ve eski Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri daha sonra (daha çok Hindistan) Merkez Asya esas odak bölge olacaktır.
- Vestel ODM ve ilgili hizmetlere daha fazla önem vermeyi amaçlamaktadır.
- İç pazar şirketin bütün iş faaliyetlerinde çok önemli bir rol oynamaya devam edecektir.
- Vestel tarafından önemli gelişim alanları olarak tanımlanmış olan bölgeler tüketici elektronik ürünleri ve beyaz eşyalardır. Vestel, hem yurt içinde hem de ihracatta gelişme için kapsam sunmasını beklemektedir.

3.5.4.4. Vestel A.Ş.'nin Strateji ve Hedefleri

- **Yüksek oranda segmente olmuş Avrupa pazarında pazar payını pekiştirmek ve yeni büyüme alanları yaratmak**
 - Flat TV, LCD TV ve dijital dönüşümü tamamlamış şirket kimliği ve know-how geliştirme kabiliyetiyle Avrupa pazarında A kategorisi ürünlerdeki pazar payını artırmak amacıyla, teknolojik altyapısını ve Avrupa TV pazarındaki düzenleme ve tüketici dinamikleri konularındaki engin bilgi birikimini ön plana çıkarmak.
 - Beyaz eşya segmentinde OEM-ODM hizmetlerini birlikte sağlayabilen tek üretici konumuyla Avrupa pazarında elde ettiği üstünlüğü artırmak.
- **Ürün kişiselleştirme**
 - Ürün çeşitlendirmede, müşteri talebine ve/veya coğrafi özelliklere göre ürün geliştirmedeki yüksek esneklik kabiliyetini önemli avantajlarından biri olarak kullanmak.
- **Coğrafi varlığın geliştirilmesi**
 - AB ülkelerinde satışlarını OEM/ODM bazında sürdürmek.
 - Türkiye dışında Rusya ve bazı BDT ülkeleri (Azerbaycan, Gürcistan, Ermenistan, Türkmenistan, Özbekistan, Kırgızistan, Kazakistan), Orta Doğu (Suriye, Irak, İran, Lübnan, Ürdün, S.Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Yemen, Umman ve diğer Körfez ülkeleri), Kuzey Afrika (Libya), Kıbrıs ve

Güney Asya ülkelerinde Vestel markalı ürünlerle var olma stratejisi uygulamak.

- OEM/ODM üretim ve ihracatta yeni bölgelere odaklanmak. Güney Amerika (Arjantin, Kolombiya, Brezilya, Venezüella, Peru), Hindistan, Filipinler, Tayland gibi Asya ülkeleri ile Güney Afrika'ya ihracat yapmak, Fransa ve İspanya'da yeni operatörlerle “pay TV” alanında işbirlikleri kurmak.

3.5.4.5. Vestel A.Ş.’nin Faaliyet Alanları ve Ürettiği Ürünler

Vestel A.Ş. “Elektronik Eşya (Televizyon, Ses ve Görüntü Sistemleri, Uydu Sistemleri, Kablosuz Güvenlik Sistemleri, Telefonlar, Dijital Fotoğraf Makineleri)”, “Beyaz Eşya (Soğutucular, Yıkayıcılar, Pişiriciler, Elektrik Süpürgeleri), “Küçük Ev Aletleri (Mutfak Ürünleri, Kişisel Bakım Ürünleri, Ev Aletleri)”, “Isıtıcılar ve Klimalar (Klimalar ve Isıtıcılar)”, “Bilişim Ürünleri (Dizüstü Bilgisayarlar, All In One PC, Monitörler, Masaüstü Bilgisayarlar, Diğer Bilişim Ürünleri)”, “Ankastre Ürünler (Yıkayıcılar, Pişiriciler, Soğutucular)” üretimi yapmaktadır.

3.5.4.6. Vestel İle İşbirliği İçindeki Markalar

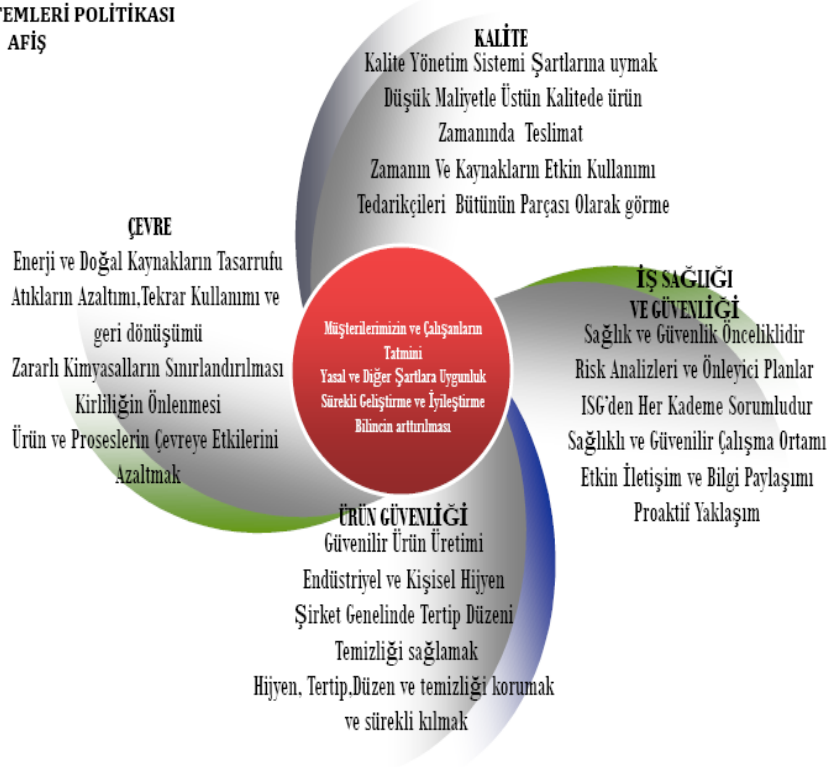
- Vestel
- Whirlpool
- JVC
- Tefal
- Moulinex

3.5.4.7. Vestel Şirketler Grubu

- Vestel Elektronik
- Vestel Dijital
- Dexar
- Vestel Beyaz Eşya
- Vestel Dış Ticaret
- Vestel Pazarlama
- Aydın Yazılım

3.5.4.8. Vestel A.Ş.'nin Yönetim Sistemleri Politikaları

YÖNETİM SİSTEMLERİ POLİTİKASI AFİŞ



3.5.4.9. Vestel A.Ş.'nin Güç Kaynakları

➤ Yenilikçilik

- Ar-Ge'den kaynaklanan teknoloji ve endüstriyel tasarım geliştirme gücü ile ürünleştirme yetkinliğini, inovasyon çatısında birleştirme.

➤ Ürün Çeşitliliği

- Müşterilerinin farklı ihtiyaçlarına göre ürün geliştirme ve çeşitlendirme,
- Tüketici elektroniği ve beyaz eşyada esnek üretim kabiliyetiyle seri üretimi sipariş bazında farklılaştırabilme.

➤ Maliyet Avantajı

- Lojistik ve dağıtım yetkinliği,
- Avrupa'ya yakınlığın Uzak Doğu'daki rakiplerine göre lojistik üstünlüğü,

- Dünyada TV alanında en büyük ve beyaz eşyada en hızlı büyüyen üreticilerden biri olarak ölçek ekonomilerinden yararlanma ve en belirgin maliyet unsuru olan komponent satın alımında avantaj,
- Manisa’da gelişmiş yan sanayi imkanlarından yüksek oranda tedarik ile lojistik açıdan önemli maliyet avantajı,
- AB ile Gümrük Birliği’nin bir sonucu olan vergisiz ihracat imkanının Asya rekabetine karşı doğal avantajı,
- Rusya üretim tesislerinin, Rusya ve başta Ukrayna, Beyaz Rusya, Kazakistan olmak üzere diğer BDT ülkelerinde sağladığı vergi avantajı.

➤ **Müşteri Taahhüdü**

- Uzak Doğu’daki rakiplerinin aksine tasarım, üretim, noktasal dağıtımını kapsayan eksiksiz hizmet yetkinliği,
- Müşterilerinin Avrupa’daki markaları ile doğrudan rekabete girmeme.

3.5.4.10. Vestel A.Ş.’nin İçsel Markalaşma Faaliyetlerinden Örnekler

Vestel A.Ş.’de içsel markalaşma çalışmaları kurumsal iletişim ve insan kaynakları çalışmaları kapsamında yürütülmektedir.

3.5.4.10.1. Vestel A.Ş. Kurumsal İletişim Çalışmaları

Vestel A.Ş.’de içsel markalaşma faaliyetleri, kurumsal iletişim boyutunda “Zorlu Kültürü’nün çalışanlara benimsetilmesi”, “kurum içi yayınlar”, “Zorlu Holding kurumsal kimlik kılavuzu” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

A. Zorlu Kültürü

Zorlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ahmet Zorlu, “Zorlu Kültürü” olarak adlandırdığı değerlerin, başarılarının sürekliliğini sağladığını ve bu değerlerin Grup bünyesinde çalışan tüm yönetici ve çalışanlar tarafından benimsendiğini ve firmaya yeni katılanlara da söz konusu değerlerin aktarıldığını belirtmektedir. Söz konusu değerler, çalışanlara ve iş yapılan kesimlere karşı adil ve sorumlu olmak, daha iyiye ulaşmak için çalışkan ve disiplinli olmak ve topluma ve insanlığa karşı dürüst ve saygılı olmak şeklinde özetlenmiştir. Çalışkan ve disiplinli olmak ise işe alınma sürecinden itibaren

çalışanların önem vermesi istenen ve örgütün bütününde hissedilen bir değerdir. Özellikle liderin ve üst yönetimin bu konuyla ilgili uygulamaları, örgüt içi hikayeler ile pekiştirilerek tüm çalışanlara yayılmaktadır. Firma içinde yazılı ve sözlü olarak sıklıkla vurgulanan bu değer, başarının arkasındaki kilit faktörlerden biri olarak görülmektedir.

B. Kurum İçi Yayınlar

Zorlu Holding, çalışanlarına yönelik olarak hazırladığı “Zorlu” adlı bir dergi yayınlamaktadır. Zorlu Dergisi, Zorlu Holding’in 50’nci kuruluş yılında çalışanlarına bir armağan olarak 2003’te yayın hayatına başlamıştır. Grubun çalışanlarını yöneticileri ile buluşturan, onları yakından tanımalarını sağlayan, şirketin vizyonunu, planları vb. hakkında fikir sahibi olmalarına zemin hazırlayan, dinamik bir dergidir. Grubun girdiği ve çıktığı sektörler, en üst düzeyde yöneticilerin bugüne ve geleceğe dair görüş ve düşünceleri tüm çalışanlara ortak bir iletişim aracılığıyla ulaştırılmaktadır. Diğer yandan çalışanlar da farklı yeteneklerini, ilgi alanlarını dergi aracılığıyla paylaşabilmektedir. Dergide tüm Zorlu Grubu çalışanlarının, grup dışındaki gündemi de takip edebilmeleri için farklı haberler yer alırken, kişisel gelişim ya da güncel yaşama ilişkin haber ve makaleler de yer almaktadır.

Zorlu Dergisi 28. sayısının kapağı



Zorlu Dergisi 26. sayısının kapağı



Zorlu Dergisi 28. sayısında yer alan bazı haberler:

Türk atletizmine hız kattık

Türk gençliğinin atletizme ilgisini artırma amacıyla 1 Mayıs 2004'ten Ocak 2009'a kadar sürdürülen "Vestel Türk Atletizminin Yanında" sosyal sorumluluk projesi geniş bir tabana yayılarak Türk atletizmini kucakladı.



Vestel Türk Atletizminin Yanında sosyal sorumluluk projesi, tüm sporların referans noktası olarak kabul edilen atletizmin Türk toplumunun geniş bir kesimine yayılması amacıyla gerçekleştirilen entegre sponsorluk faaliyetleriyle destek projelerden oluşuyor. 2009 yılında milli atlet Süreyya Ayhan'a sponsor olarak atletizm alanında ilk projesini hayata geçiren Vestel, 1 Mayıs 2004 tarihinden itibaren "Vestel Türk Atletizminin Yanında" sosyal sorumluluk projesini başlattı.

2007'te Ayhan'la yitirilen sponsorluk çalışması, Türkiye'de atletizmin popülaritesini artırdı. Hemen ardından başlatılan sosyal sorumluluk projesiyle de popülaritesi artan atletizmin ülkemizde gelişerek uluslararası düzeye gelmesi için çok sayıda entegre proje hayata geçirildi.

İki aşamadan oluşan sosyal sorumluluk projesinin evreleri, atletizme ilişkin ülkemizde ve dünya genelinde doğu çıkışlı olimpiyatlar esas alınarak düzenlendi. Projenin birinci etresi 2004 Atina Olimpiyatları, ikinci etresi ise 2008 Pekin Olimpiyatları ile birlikte tamamlandı. Proje kapsamında planlanan aktiviteler; bireysel sponsorluklar, eğitim, öğretim atletizm aktiviteleri, yarışma sponsorlukları ve bilgilendirme olmak üzere

beş ana grupta yürütüldü. Vestel, 1 Mayıs 2004'ten itibaren gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projesi kapsamında çalışmalarını daha geniş bir tabana yayarak Türk atletizmini kucakladı. Proje, atletizmin her alanda gelişerek güçlenmesine ve Türk gençliğinin önüne modeller koyarak spora özendirilmesine olanak sağladı.

Projenin birinci etresi sonunda Vestel tarafından desteklenen altı atlet Türk Millî Takımı'nda yer alarak 2004 Atina Olimpiyatları'nda ülkenin temsil etti. Atletlerden Eşref Apak bronz madalya alarak, 56 yıl sonra ilk kez atletizm alanında Türkiye'ye olimpiyat madalyasını kazandırdı.

2004'te Vestel tarafından desteklenen 17 atlet, uluslararası yarışmalarda 12'si altın, 9'u gümüş, 17'si bronz olmak üzere ülkemize toplam 38 madalya kazandırdılar ve 20 kez Türkiye rekoru yenilediler. 2005'te ise Vestel'in bireysel sponsorluğundaki 22 atlet, uluslararası turnuvalardan 22'si altın, 15'i gümüş, 14'ü bronz olmak üzere toplam 51 madalyayla ayımlılar ve çeşitli kategorilerde 54 yeni Türkiye rekoruna imza attılar. Projenin başlangıcından bu yana destek verilen Halil Aktaş, 2005'te 3 bin metre engelli Türkiye rekorunu iki kez ve yaklaşık 12 santim gibi büyük bir farkla geliştirdi.

İhracatta Türkiye ikincisiyiz

Vestel, 2009'da 2,1 milyar Dolar ihracat cirosuna ulaşarak ihracat şampiyonları sıralamasında Türkiye'nin en fazla ihracat gerçekleştiren ikinci büyük firması, elektronik sektörünün ise 12. kez lideri oldu. 2009'da LCD TV ihracat rakamını yüzde 62 artıran Vestel, 2010'da yurtdışı pazarlara 8,5 milyon adet LCD TV satmayı hedefliyor.

Vestel'in küresel ekonomik krize rağmen başarısını artırdığını belirten Vestel Şirketler Grubu Dağıtım Başkanı Turan Erdoğan, "Yüksek kalitemiz ve üstün hizmetimiz global pazarlarda sağladığımız başarıları gösteriyor. 2008'de Türkiye ihracatına en çok katkıda bulunan firmalar arasında yedinci sıradaydık.

2009'da beş sıra birinci yükselerek yeni en fazla ihracat yapan ikinci firma olarak kapattık. Bu yılki hedefimizi üstün bir başarıyla ulaştık" dedi. Erdoğan, Vestel'in yalnızca 2009 Aralık ayında 213 milyon Dolar ihracat gerçekleştirdiğini açıklarken "Böylece bir önceki yılın aynı dönemine göre oranla yüzde 38 artış sağlanmış olduk" diye vurguladı.

Vestel'in LCD TV ihracat rakamını 2008'e göre yüzde 62 oranında artırarak 2008'deki 1,3 milyar adetlik LCD TV ihracatına 2009'da 6 milyon adetlik yükselişini belirten Erdoğan, "LCD TV ihracatı adedinde elde ettiğimiz bu başarıya öznen, ihracat pazarlarımızdaki oranın üç katı. Önceki yıllarda yaptığımız yatırımlar ve 2008 krizi sonrası aldığımız tedbirler sayesinde bu performansı mümkün kıldık" diye konuştu.

Vestel'in 2009'da 8,5 milyon adet LCD TV ihracatı gerçekleştirmeyi hedeflediğini aktaran Turan Erdoğan, "Küresel ekonomiye devan eden talep ile ilgili olarak hedeflerimizde temkinli hareket ettik. 8,5 milyon adetlik çok üzeleme çıkarmamız umuyoruz. Böylece bir önceki yıla göre adetsel bazda yüzde 40'ün üzerinde artış hedefliyoruz" dedi.

Arupa'da ikinci Vestel'in hedefi pazar liderliği 2009 yılı performansıyla Avrupa LCD TV pazarında liderliği



elde eden Vestel'in Avrupa'da yüzde 15'lik pazar payı bulunuyor. Erdoğan, pazarda ikinciye ulaşmaya önemini vurgulayarak, "Her zaman en iyisini yapmaya odaklanan bir kurum olarak, artık hedefi bir basamak yukarı koymak durumundayız. Yeni hedefimiz pazar liderliğidir" dedi.

Vestel, beyaz eşya da Avrupa'da liderliği büyümesini sürdürüyor. 2009'da çamaşır makinelerinde yüzde 7, buzdolaplarında ise yüzde 6'lık pazar payına ulaşan Vestel, bugün Avrupa'daki en büyük 10 beyaz eşya firması arasında yer alıyor. 127 ülkeli kapasitesi geniş bir ihracat haritasına sahip olan Vestel, her yıl ihracat hacmini ortalamada yüzde 29 oranında artırıyor. 12 yıldır elektronik sektöründe Türkiye'nin ihracat şampiyonu olan Vestel, Türkiye'nin toplam TV ihracatının yüzde 80'inden fazlasını gerçekleştiriyor. Vestel, sektörde üretim yapan pek çok firmadan farklı olarak ihracatının yüzde 40'ün kasinesine ait olan markalarıyla, yüzde 60'ını ise OEM ve ODM barında gerçekleştiriyor. Böylece Vestel ihracatta yeni bir model oluşturuyor.



Yeniliklerin öncüsü Vestel
Toplantıda Vestel'in yenilikçi ürün geliştirme çalışmalarına da değinen Erdoğan, Vestel'in 2010 yılında da teknolojik yeniliklerin öncüsünü sürdüreceğini; LED TV, 3D TV, Connected TV gibi ürünlerle dünya pazarlarında yer bulacaklarını kaydetti. Erdoğan, ayrıca dijital yayıncılığa önemini vurgulayan yeni nesil HD kutularında Vestel'in İngiltere pazarına girme ilk firması olduğunu ve deneme yayınlarına başladığını belirtti. Erdoğan "Avrupa'nın en büyük set üstü kutu üreticisiyle dünyada ilk kez İngiltere'de başlayan DVB-T2 uygulamasında lider üretici olmaya aday" dedi.

Vestel'in tasarım konusundaki yetkinliğiyle pek çok ödülle layık görüldüğünü aktaran Erdoğan, "Dünyanın en prestijli tasarım yarışmalarından 'Good Design Award'da 2 LCD TV, uzaktan kumanda ve TV arayüzü ile 2009 ödülüne layık görüldük. Tasarımda uluslararası iddianızı bile dünya pazarlarında yeni kapılar açıyor" diye konuştu.

Zorlu Dergisi 25. sayısında yer alan bazı haberler:

Yeşil teknoloji

Topluma ve çevreye duyarlı, doğa dostu teknolojileriyle öne çıkan Vestel, üretiminde yüzde 90 oranında çevreci ürünlere yer veriyor. Çevre duyarlılığını bir pazarlama faaliyetinden öte bir sosyal sorumluluk projesi olarak algılayan Vestel, üretim ve kullanım sırasında çevreye en az zarar verecek teknolojilere imza atıyor.

Vestel, beyaz eşya ve elektronik alanında çevreye duyarlı yeşil teknolojileriyle, dünyanın konumuyla yönünde sorumluluk bilinciyle hareket ediyor. Yeşil yaşam konseptine uygun ürünleriyle hem karbondioksit emisyonunun düşmesinde hem de tüketiminin elektrik faturalarındaki mablagları azaltmada etkin biçimde rol alıyor.

Elektronik alanındaki geliştirdiği EKO TV konseptiyle televizyonların stand by konumunda çok daha düşük seviyelerde enerji tüketmesine olanak tanıyan teknolojiyi tüketicilerin kullanımına sunan Vestel, paketlenme aşamasında da doğa dostu bir yol izliyor. Paketlemede kullanılan strafor yerine hammaddesi kağıt olan doğa dostu "biol" ile çevreye verilen zarar en aza indiriyor. Elektronik cihaz kullanımının artmasıyla birlikte hayatımızda yerini alan elektronik atıkların, toplanması ve geri dönüştürülmesi konusunda Waste Electrical and Electronic Equipment (WEEE) ve insan sağlığına zararlı maddelerin kullanımını sınırladığından, Avrupa'da ve tüm gelişmiş ülkelerde kabul edilmiş uluslararası malzeme kullanma standardı Restriction Of The Use Of Certain Hazardous Substances'e (ROHS) uygun çalışmalar gerçekleştiriyor.

Elektronik atıklar dışındaki piyasaya sürülen ürünlerden kaynaklanan diğer atıklar olan piller Vestel'in üyesi olduğu "TAP (Tasınabilir Pili Üreticileri ve İthalatçıları Derneği)" tarafından, ambalaj atıkları ise yine üyesi olduğu ÇEVKO (Çevre Koruma ve Ambalaj Atıkları Değerlendirme Vakfı) tarafından kota oranında toplanarak geri dönüştürüyor.

İşletme içi atıklar ve piyasaya sürülen ürünlerden kaynaklanan atıklar, ilgili yönetmelikler çerçevesinde geri dönüşüm



sonrası doğaya ve insana zarar vermeden hayata kazandırılıyor. İşletme içi atıklarda oluşan bütün tehlikeli, kalı ve sıvı atıklar işletme dışındaki yer alan üzeri kapalı, zemini betonarme kaplı ve bölümlere ayrılmış "Vestel Açık Yönetim Alan"na naklediliyor. Atıklar cinslerine göre tasnif edilerek kategorilerine uygun noktalara gönderiliyor. Tehlikeli atıkların Kontrolü Yönetmeliği ve "Katı Atıkların Kontrolü Yönetmeliği" vb. yönetmeliklere uygun olarak lisanslı geri dönüşüm firmalarına yönlendiriliyor.

Beyaz eşya alanında da yeşil yaşam çerçevesinde yoğun çalışmalar gerçekleştirilen Vestel, beyaz eşyanın elektronik kart ve elektrik aksamlarının hiçbirinde insan sağlığına zararlı,

kurşun içeren lehim kullanmıyor. Soğutucularda ve üretimde, ozon tabakasına zarar vermeyen gazlar kullanıyor. Enerjiye doğal kaynakları verimli kullanma felsefesini ürünlerinin yanı sıra üretim tesislerine de yansıtarak verimli enerji kullanımına yönelik basınçlı hava, soğutma suyu, ofis ve fabrika ısıtması-soğutmasıyla ilgili çalışmalarını yanı sıra elektrik maliyetini düşürme yönünde de çalışmalarını sürdürüyor. İşbaşı eğitimlerine enerji verimliliği eğitimlerini de dahil eden Vestel, modern teknolojiye sahip fabrikalarında eski teknolojileri kullanan diğer fabrikalara oranla çok daha az elektrik ve doğal kaynak kullanıyor. Bu sayede de küresel ısınmanın önlenmesine destek üretiminin daha düşük maliyetlerle gerçekleşmesini, daha ekonomik fiyatlarla kullanıcıya ulaşmasını sağlıyor.

Üstün enerji tasarrufu

Vestel ürün gamında yer alan Vestel Lotus 540 Simli HGEA-10-Frost Buzdolabı, üstün elektrik tasarrufu özelliğiyle öne çıkıyor. A enerji sınıfı buulaşık makinesi Hera 7000 LX ise tek tuşla ayarlanabilen yarım yık ve tek sepet yıkayabilme özelliği "Eco Wash" teknolojisi sayesinde su, zaman ve enerjiden tasarruf etmeyi sağlıyor. Infratron 1200 CSI çamaşır makinesi, piyasada bulunan 7,5 kg'lık benzer çamaşır makinelerinden farklı olarak 63 lt. su tüketerek diğerlerine göre yüzde 30 enerji tasarrufu sağlıyor.

Vestel Platinum A serisi klimalar, A enerji sınıfı enerji tüketimi, özel tasarımı, antialerjik ve antibakteriyel özellikleriyle, ortamı sağlıklı bir şekilde serinletirken, üzerinde bulunan dejiştirilebilir koku kartısuyla ortamın kokusunu güzelleştirerek, kullanıcıların yaşam kalitesini artırıyor.

80 kısa kısa

Zorlu Bebek'te yemek organizasyonu

Zorlu Gayrimenkul çalışanları, havaların güzelleştikçe bu günlerde hem bahar hep beraber kapılarını hem de iş ortaklarını daha yakından tanıma fırsatı buldular. 24 Mayıs 2009 tarihinde Zorlu Gayrimenkul çalışanları ve iş ortaklarına yönelik Zorlu Bebek'te bir yemek organizasyonu düzenlendi. Yaklaşık 120 kişinin katılımıyla yemek Zorlu Gayrimenkul Genel Müdürü Levent Ergül ve genel müdür yardımcılarının yanı sıra iş ortakları olan Makyol ve Akbank Yapı şirketlerinin üst düzey yöneticileri ve çalışanları da katıldılar. Zorlu Bebek Projesi Sorumlusu tarafından düzenlenen yemek sırasında çok sayıda keyifli vakit geçiren çalışanlar, bol bol fotoğraf çektiler.



Çocuklar Göcek'te eğlendiler

Göcek Kültür ve Turizm Derneği, Mağla'nın günde kurulan bulduca olan Göcek'in ihtiyacı olan sağlık, okul, kütüphane, yol, çocuk parkı, ihtiyaç sahibi gençlerin eğitim hizmetlerinin sağlanmasına ve Göcek'in doğayla barışta korunmasına gibi amaçlara hizmet etmek üzere 1990 yılında kuruldu. Dernek tarafından bu yıl 10'uncu düzenlenen 23 Mayıs Gölgesekul Çocuk Çocuk Şenliği etkinliği yine etkileyici geçti. Sponsorlukları Zorlu Gayrimenkul'un üstlendiği üç gün süren etkinlikte fener alayı, tiyatro gösterisi, birkok yarış ve oyunun yanı sıra yarışların ikinci gününde Edip Akhıncı'nın da bir konser verdi.



Öğrenciler Zorlu Gayrimenkul'ü dindindiler

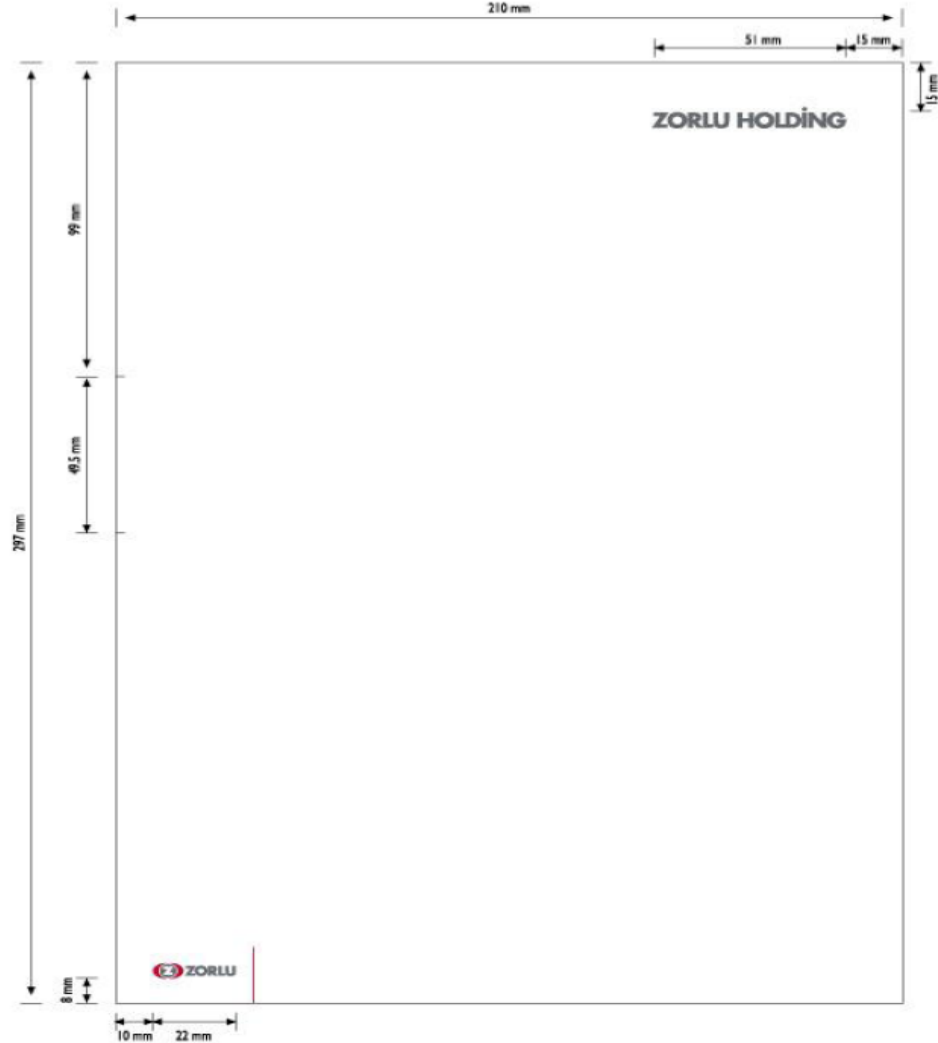
Türkiye'nin beş fonksiyona bir arada basırdırı ilk ve tek projesi olan "Zorlu Center", akademik çevrelerde de büyük ilgiyle karşılanıyor. İzmir Ekonomi Üniversitesi'nde 25 Mayıs 2009 günü gerçekleştirilen sunumun başlık ilgi gördü. Zorlu Gayrimenkul Proje Geliştirme Müdürü Erhan Kuruoğlu, öğrencilere; Zorlu Holding, Zorlu Gayrimenkul, "Zorlu Center" projesinin ayrıntılarına ilişkin haklarında detaylı bir sunum yaptı. Yaklaşık 50 saat süren sunum sırasında öğrenciler Zorlu Center ile ilgili merak ettikleri konularda sorularını yöneltilen fırsat da buldular.



C. Zorlu Holding Kurumsal Kimlik Kılavuzu

Zorlu Holding Kurumsal Kimlik Kılavuzunda, Zorlu logosunun ve bağılı şirketlerin logolarının farklı alanlarda ve farklı koşullarda kullanımı ile ilgili uygulama esasları örnekleriyle birlikte verilmiştir. Kılavuzda, Zorlu Holding Şirketlerinin sembolleri ve logotayplarının ölçüleri, renkleri, antetli kağıtlarda, zarflarda, kartvizitlerde, faturalarda, irsaliyelerde, rozetlerde, bloknot ve dosyalarda, promosyonlarda, bayraklarda, ilanlarda, hangi şekillerde uygulanması gerektiği, yazışmalarda kullanılan yazı karakterleri konularında direktifler verilmektedir. Kurumsal kimliğin korunması açısından taşıdığı önem nedeniyle bu esaslara titizlikle uyulmaktadır.

Antetli Kağıt



Bayrak*Kartvizit*

3.5.4.10.2. Vestel A.Ş. İnsan Kaynakları Çalışmaları

Vestel A.Ş.'de içsel markalaşma faaliyetleri insan kaynakları boyutunda ise “Vestel A.Ş. insan kaynakları felsefesi ve politikası”, “Zorlu Holding İnsan Gücü Programı”, “işe alım uygulamaları”, “eğitim programları”, “çalışanların bilgilendirilmesi ve toplantılar”, “çalışanlara yönelik araştırmalar” aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

A. Vestel A.Ş. İnsan Kaynakları Felsefesi ve Politikası

Vestel, “Önce İnsan” ilkesi doğrultusunda tüm çalışanlarına verimli bir biçimde çalışacakları, ilişkilerin karşılıklı saygıya ve güvene dayandığı bir ortam yaratma çabası içindedir. Vestel, sürekli gelişim için en önemli unsurun, sahip olduğu entelektüel sermaye olduğu bilincindedir. Vestel’i Vestel yapan, her şeyden çok özveriyle çalışan yüksek nitelikli profesyonel kadrosudur. Vestel’in amacı, büyük başarıların altına Vestel ailesi olarak hep birlikte imzalarını atmak ve şirketle birlikte yükselmektir.

Vestel’de herkes kendi işinin lideridir. Esnek organizasyon yapısı her çalışanın kendi işiyle ilgili konularda sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanımaktadır. İnsan Kaynakları vizyonu, bütün Vestel çalışanlarını yetkilendirerek insan kaynakları alanında birer uzman haline getirmek ve Vestel’i İnsan Kaynakları departmanlarına ihtiyaç duymadan yürüyecek seviyeye ulaştırmaktır.

Vestel’in İnsan Kaynakları Politikası birtakım ortak değerleri bünyesinde barındırmaktadır. Söz konusu bu değerler şu şekilde sıralanmaktadır:

Sahiplenme: Vestel çalışanları, işin gereklerinin yerine getirilmesi, sistemlerin korunması, geliştirilmesi ve kişilerin verimliliklerinin artırılmasına yardımcı olma konularında sorumluluklarını kabul edilmektedir. Bunları, şirketin kaynaklarını özenli ve etkin kullanıp, her hareketini şirketin başarısını göz önünde bulundurarak yerine getirmektedir.

Takım Çalışması: Vestel Şirketler Grubu, takım çalışmasını benimsemekte ve farklı fikirleri en iyiye ulaşma yolunda bir katma değer olarak görmektedir. Bu anlayışı da

Süreç Odaklı Yaklaşım çerçevesinde ve şirket amaçları doğrultusunda yaygınlaştırıp geliştirmeye çalışmaktadır.

Liderlik: Vestel olarak her bir çalışanın takım çalışması çerçevesi içinde, kendi sorumluluk alanında birer lider olduğuna inanmakta ve bu konuda gelişmeleri için çalışanlarına destek vermektedir.

İnisiyatif Kullanabilme: Vestel, her bir çalışanın kendi işini yaparken en doğru kararları verebileceğine ve en doğru yolu bulacağına inanmakta, bunu geliştirmek için çalışanlarını desteklemektedir.

İletişim: Çalışanların, işini yaparken temasta bulunduğu herkesle etkin iletişim kurması Vestel'in temel ilkelerinden biridir. İletişim kurarken çalışanlar kendisini karşısındaki kişinin yerine koymamanın ve kişileri etkin dinlemenin şirketi başarıya götüreceğine inanmaktadır.

Yaratıcılık: Vestel çalışanları bilgiye ulaşırken ve elde ettiği bilgileri kullanırken, ulaştığı her noktada kendilerini, kaynaklarını ve sonuçları sorgulayarak, alternatifler üreterek, farklı kaynaklardan aldığı bilgileri yorumlayarak, alışılmış kalıpların ötesine geçmeyi hedeflemektedir.

Esneklik: Vestel Şirketler Grubu, dışındaki dünyada gerçekleşen değişimleri takip edip uyum sağlamayı, değişmesi gereken alışkanlıklardan kurtularak farklı anlayışlara açık olmayı ve mevcut sistemlerin ötesini görmeye çalışıp kendisiyle birlikte dünyayı da değiştirerek gelecekte de var olmayı amaçlamaktadır.

Kendine ve Başkalarına Saygı: Vestel çalışanları, kişilerin kendi potansiyellerini ortaya koyma isteğine, farklı fikir ve görüşlere saygı göstermektedir.

Kendini Geliştirebilme: Vestel Grubu, öğrenmeyi sadece dış kaynaklardan gelecek hazır bilgi olarak görmeyip, bilgiyi çeşitli araçlar kullanarak (çalışan profiline uygun bir şekilde meraktan doğan öğrenme isteğiyle) kişisel araştırma ve çabayla farklı

kaynaklardan elde etmek istemektedir. Bu bilgiyi de yorumlayarak geliştirmekte ve uygulamaktadır.

Zamanındalık: Çalışanlar, yapılması gereken işleri verilen sözlere uygun olarak, zamanında ve en doğru şekilde yapmaktadır.

Amaca Yönelik Olma: Vestel çalışanları, işlerini yaparken amaca yönelik olarak çalışmanın, hedeflere varmak için gerekli olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar, tüm enerjilerini ve kaynaklarını en etkin biçimde amaca giden yolda kullanmaktadır.

B. Zorlu Holding İnsan Gücü Programı

Zorlu Holding İnsan Gücü Programı, üst kademelere yükselebilecek potansiyel adayları belirleyerek, yönetim kademelerinin yedeklenmesine katkıda bulunmak amacıyla Zorlu Holding İnsan Kaynakları Koordinatörlüğü tarafından yürütülen bir programdır. Programın özellikleri şu şekildedir:

- Tüm şirketlerden, yüksek potansiyel ve performansa sahip, asgari 2 yıl Zorlu deneyimi olan çalışanları seçilir.
- Yönetici Geliştirme eğitim programları uygulanır.
- Eğitim sonrası proje grupları oluşturularak ekip çalışmasına yatkınlık sağlanır.
- Katılımcılar düzenli aralarla yeni eğitim programlarına çağrılır.
- Diğer şirket ve fabrikalarda geçici görevlendirmeler yapılır.
- Program süresince ve sonrasında düzenli izleme gerçekleştirilir.

Bilkent Üniversitesiyle birlikte yürütülen “Vestel İnsan Gücü” programı çalışanlarına karşı adil ve sorumlu olmanın bir göstergesidir. Bu program sayesinde Vestel Şirketleri’nin gelecek dönemlerdeki müdür ve üstü unvanlardaki yönetici ihtiyaçlarını Grup bünyesinden karşılamak, çalışanlara kariyer gelişimlerinde ihtiyaç duyacakları bilgi ve becerileri kazandırmak ve Vestel şirketleri arasındaki sinerjiyi arttırmak amaçlanmaktadır. Katılanlara yönetim, finans, ürün yönetimi ve kantitatif yöntemler, pazarlama, dış ticaret ve hukuk alanlarında eğitim verilmektedir. Vestel

İnsan Kaynakları Koordinatörü Necmi Kavuşturan, programın amaçları arasında şunları saymaktadır: *“Buradan çıkacak en büyük yarar katılımcıların Vestel’in bir şirketler grubu bütünü olduğunu, “Biz” denince Vestel’i anlamaları, birbirleriyle daha yakından, sinerjik ilişkiler kurmaları. Gelecekte her biri farklı bir şirketin yönetim kademelerine geldiklerinde birbirleriyle iş yapmaları gerektiğinde uyumlu ve sinerjik bir takım çalışması yapma şansları olacak. Bu projeye çalışanlarımıza çok değer verdiğimizizi, onlara bir yatırım yaptığımızı, bunu bir eğitim değil yatırım olarak gördüğümüzü ve bu yatırımı uzun vadeli düşündüğümüzü göstermek istiyoruz.”*

C. İşe Alım Uygulamaları

İşe alım süreci genel olarak şu şekilde işlemektedir:

- Testler: Çalışanlar, Genel Yetenek Testleri, Yabancı Dil sınavları, Hogan Kişilik Testinden geçmektedir.
- Mülakat: Yetkinlik bazlı mülakatlar yapılmaktadır. Mülakatlar, insan kaynakları ve ilgili bölüm yöneticisi bazında gerçekleştirilmektedir. Duruma göre iki ya da üç görüşme yapılmaktadır.
- Teklif: Testler ve mülakatta başarılı olan adaylar için, teklif aşamasına gelinilmektedir. Yapılan teklifi kabul eden aday ile iş akdi başlatılmaktadır.

D. Eğitim Programları

Çalışanlara yönelik olarak kapsamlı eğitim programları uygulanmaktadır. Eğitim süreci tüm Vestel Şirketleri için ortak bir merkezden yürütülürken, tüm süreç intranet üzerinden gerçekleşmektedir. Eğitim programları çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayacak şekilde ve geniş kapsamlı olarak hazırlanmıştır. Çalışanların, kariyer planlamaları ve istekleri doğrultusunda eğitim programları seçmelerine imkan tanınmaktadır.

Vestel, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin mesleki eğitim yoluyla artırılması amacıyla şirketleri bazında eğitim faaliyetlerine büyük önem vermektedir. Vestel, yerinde eğitimin yanında sahip olduğu teknolojik olanaklarla uzaktan ve interaktif eğitim çalışmalarına da imza atmaktadır.

2009 Ocak-Aralık dönemini kapsayan eğitim döneminde Vestel Grubu çalışan başına ortalama 8 saat eğitim verilmiştir. Teknik-Kurumsal/Kişisel Gelişim ve yönetsel gelişim alanlarında gerçekleştirilen bu eğitimlerden toplam 623 çalışan faydalanmıştır. Vestel 2010 yılında da Yönetici Gelişim programları kapsamında Bilkent ve Özyeğin Üniversiteleri ile işbirliğine devam etmekte, 120'nin üzerinde eğitim etkinliği işbirliği oluşturulan eğitim firmaları aracılığı ile yürütülmektedir.

Şirket Adı	Kişi Sayısı	Kişi başı Eğitim Saati
VESTEL BEYAZ EŞYA	379	14
VESTEL ARGE	290	10
VESTEL ELEKTRONİK	407	6
VESTEL DİJİTAL	54	6
VESTEL DIŞ TİCARET	98	6
VESTEL PAZARLAMA	273	5
DEXARNET	8	4
VESTEK	39	3
DEXAR	20	1
GENEL ORTALAMA	1668	8

Kaynak: Vestel 2009 Yılı Faaliyet Raporu, s.53.

E. Çalışanların Bilgilendirilmesi ve Toplantılar

Menfaat sahipleri şirketin bilgilendirme politikası çerçevesinde sürekli olarak bilgilendirilmektedir:

- Çalışanlar ile yöneticiler arasında periyodik toplantılar düzenlenerek çalışanların şirket hakkında etkin olarak bilgilendirilmeleri sağlanmaktadır.
- Çift taraflı bilgi akışına önem verilmekte, üstten alta doğru bilgi akışının yanı sıra alttan üste bilgi akışının gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Şirket içerisinde çalışanlar ile yöneticilerin bilgi paylaşımının artırılması için açık kapı sistemi uygulanmaktadır. Çalışanlara yönelik olarak bilgilendirmeler gerek e-mail gerekse intranet sistemi ile sağlanmaktadır.
- Her birim kendi arasında da belli periyotlarda toplantılar gerçekleştirilmektedir. Bu toplantılar; üretim toplantıları (her sabah fabrikalarda), bölüm toplantıları (her pazartesi), happy hour toplantıları (cuma günleri), kalite yönetim toplantıları (her iki ayda bir), bütçe toplantıları (her ay), Ar-Ge yeni ürün toplantıları (her ay) olmak üzere düzenlenmektedir.

- Müşteri ve tedarikçilere yönelik olarak periyodik toplantılar düzenlenmekte, şirkete ilişkin kendilerini ilgilendiren hususlarda tüm müşteri ve tedarikçiler bilgilendirilmektedir.
- Şirket, müşteri memnuniyetini ölçmek üzere bayilerle belli aralıklarla toplantılar düzenlenmekte ve gerek görülmesi halinde bire bir veya toplu olarak ek toplantılara da yer verilmektedir.

F. Çalışanlara Yönelik Araştırmalar

Zorlu Grubu Şirketlerinde “Beklenti-Bulgu Anketi” uygulanmaktadır. Bu anketin amacı; çalışanların iş yaşamından beklentileri ile bunların karşılanma oranlarını öğrenebilmektir. Böylelikle bir durum tespiti yapmak, insan kaynakları politikalarını belirlerken de bu tespitlerden yararlanmak amaçlanmaktadır. Sorunları tespit etmek ve bunlara çözüm üretmek amaçlandığı için anket, olumsuzlukları da yansıtabilecek biçimde ve gerçekçi bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Anket iki yılda bir düzenli olarak çalışanlara uygulanmaktadır.

3.5.5. VESTEL A.Ş.’NİN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN OLARAK YAPILAN GÖRÜŞME

Görüşme Tarihi: 08.03.2011

Görüşme Süresi: 1 saat 38 dk

Görüşülen Kişiler:

Adil Zafer AYDIN, Vestel Beyaz Eşya A.Ş., Çamaşır Makinası Fabrikası, Kalite Güvence Müdürü

Damla ŞAHİN, Vestel Dış Ticaret A.Ş. eski çalışanı

Görüşme Soruları ve Cevapları

1. İşletmeniz için markası ne kadar önemlidir?

“Vestel’in marka anlayışı aslında ikiye ayrılıyor. İlki Vestel markasıyla satış yapılan ülkeler. Genelde bu TV yoğunlukta gidiyor. Vestel bu alanda marka olmak istiyor. Vestel kendi adını ve logosunu yazdığı ürünlerle piyasada lanse edilmek istiyor. İkincisi.

OEM çalışılan firmalar. OEM çalışılan pazarlarda durum farklı. Avrupa yoğunluklu çalışılan pazarlar. Burada da marka olunmak isteniyor ancak farklı şekillerde. Ürüne Vestel yazma gibi bir endişe yok. OEM üretici olarak marka olmak istiyor.” (Damla Şahin)

“Vestel’in yapısı, kurgusu, organizasyonu her şeyi OEM sisteme göre kurulmuştur. Yani siparişe göre çalışıyoruz. İhracata odaklanmış durumdayız. Ürünlerin %80’i ihraç ediliyor. İhraç edilen ürünlerin %90’ı farklı markalarda. Vestel’in Türkiye haricinde marka olacağım diye bir iddiası yok. OEM için markalaşma kararı yok, yönetimden böyle bir şey bize yansıtılmadı. Marka olalım OEM’den çıkalım diye bir amacımız yok. Ancak, ürün kalitesi de marka bilinci yaratmaktadır. OEM alıcılar içerisinde marka bilinci yaratmak tabii ki önemli. Çünkü Vestel hem üretici hem de tedarikçi durumunda. Kendi için üretim yapıyor, başka markaların isteği üzerine onlar için de üretim yapıyor. Vestel ismi yazmasa bile o ürün bizim ürünüdür. Ürünün kalitesinden biz sorumluyuz. Örneğin Panasonic’e üretim yapıyoruz. Panasonic şu an dünyanın ikinci büyük üreticisi ancak aynı zamanda Vestel’den ürün alacak. Panasonic gibi bir dünya devinin Vestel’den ürün alması, kalite açısından marka bilinci oluştuğunun bir kanıtıdır. Üretimde ve dış ticarete satışları nasıl arttırırız açısından marka kaygımız var. Marka kaygısı her zaman kaliteyle örtüşmüyor. Daha çok fiyat ağırlıklı. Fiyat ve sunduğun artı özelliklere dikkat ediliyor.” (A. Zafer Aydın)

“Marka olmak birçok ilişkiyi gerektiriyor. Bu açıdan Vestel için marka yönetmek karmaşık bir kavram. Basit değil. Hele, marka yaratmak istediğiniz pazar Avrupa gibi güçlü markaların cirit attığı, çok güçlü üreticilerin olduğu bir yere marka oluşturmak hiç kolay değil. Özellikle şöyle bir sorun var; dış pazarlar Türk üreticilere ön yargılı yaklaşıyorlar. Ne kadar iyi olsanız da ürününüzün kalitesiz olacağına dair bir algı var. Bu ülkeden ülkeye değişebiliyor. Örneğin Bulgaristan’da, Arap Ülkelerinde, Mısır’da durum farklı. Orada Türk üreticilerin popüler durumda. Ama marka olduğun zaman birçok avantaja sahip olursun. Pazar lideri olursan pazara yön verebilirsin. Marka bilinci oluşturarak bunu yapabilirsin. Acaba diye kimse sorgulamaz. İkinci bir yorum yapılmaz. Maliyet bakışı ve kaygısı olmaz. Satış rakamların daha az olsa bile karlı satış yaparsın.” (A. Zafer Aydın)

“Vestel markasının yönetimi asıl olarak Vestel Pazarlama’nın sorumluluğundadır. Üretim birimlerinde marka yönetimi diye bir kavram yok. Ancak, biz fabrikalar olarak Marka bilincini nasıl geliştirebiliriz? ve Marka kalitesini nasıl arttırabiliriz? diye düşünüyor ve bunun için çalışıyoruz. Burada bunun için yapılan faaliyetler: 1. ürün kalitesini arttırmak, 2. fiyat. İçsel marka bilincini arttırmak ve yaymak dersiniz olay farklı. Orada şirketin genel bakışı devreye giriyor. Çalışanına bakışından tutun, yetiştirdiği insan kalitesine, aldığı ücrete, sosyal konumuna, şirketin bulunduğu yere kadar (fabrikanın olduğu yer) bir sürü değişkene bağlı olarak değişen bir algıdır.” (A. Zafer Aydın)

2. İşletme markanızın dayandığı temel değerler ve müşterilerine iletmek istediği marka vaadi nedir?

“Markamızın dayandığı temel değerler; “yenilikçilik”, “ürün çeşitliliği”, “maliyet avantajı”, “müşteri taahhüdü”dür. Değerler, uygulamaları bir çatı altında toplayan terimlerdir. Yenilikçi olarak rakiplerde bile olmayan ürünleri üretiyoruz. Ürün çeşitliliği için ürün gamı çok geniş. OEM çalışmanın da bunda etkisi var. Ayakta durabilmenin tek koşulu bu çünkü. Dünya’ya ürün satıyorsun. Bunun için çok çeşitli ürün gamı olması gerekli. Çeşitli ülkelere satış yapıyoruz. Hindistan, Hong Kong, Avustralya, Uruguay, Kuzey Amerika hariç her yere ürün satılıyor. Özellikle elektronikte ürün çeşitliliği çok fazla ve daha çok ülkeye satış yapılıyor. Onların pazar payı daha yüksek.” (A. Zafer Aydın)

“Eski marka sloganımız “Teknolojinin Türkçesi”ydi. Yerli üretim vurgulanıyordu. Şimdiki vaadimiz dost olmak. “Dost teknoloji” sloganımız var. Dost teknoloji üzerine kurulmuş bir yapıyı anlatıyor. Sıcak görünmek, müşterinin markaya kendini yakın hissetmesini sağlamak, çevreye karşı dost olmak gibi. Çevreye karşı dost olduğumuzu göstermek için enerji tasarruflu ürünler üretiyoruz. Reklamlarda da bu vurgulanıyor zaten. Çevreye zarar vermeyen ürünler yaptığımızı anlatıyoruz. İleri teknolojiye sahip olduğumuzu anlatıyoruz. Reklamlarda robotlar kullanılıyor.” (A. Zafer Aydın)

3. İşletmenizde marka değerleri ve vaadi oluşturulurken nelere dikkat edilmektedir?

“Değerlerde tutarlılığın sağlanması çok önemli. Kurum kültürü, işletme değerleri ve marka kimliği göz önünde kesinlikle bulunduruluyor. Marka değerlerinin bunlarla tutarlı olunmasına dikkat ediyoruz. Tutarlılığın sağlanması için çalışanlara sürekli yatırım yapılıyor. Oluşturulan marka değerlerinin kalıcı olmasına dikkat ediliyor. Çünkü belli bir dönemde tutarlılık sağlanır ancak ondan sonraki dönemlerde bozulup gidebilir. Vestel’de de Zorlu kültürü diye bir kültür var. Çalışkan olmak, yenilikçi olmak, dürüst olmak, toplumsal değerlere bağlı olmak ve değer vermek, verimli olmak, yaptığın şeye inanmak, tertipli ve düzenli olmak. Bunların hepsi bizim kültürümüzü anlatıyor. “Yapacaksın en iyisini yapacaksın. Çıkacaksın en tepeye çıkacaksın.” Bunlar Ahmet Nazif Zorlu’nun sözleri.” (A. Zafer Aydın)

4. İşletmeniz için çalışanları ne kadar önemlidir? Bu önem nasıl gösterilmektedir?

“İşleri insanlar yapıyor. Belli bir yere geldiysek bu insanlarla geldik. Çalışanları, Vestel için çok değerli. İnsan gücüne değer vermek çok para vermek değildir. Çalışana değer vermek onlara düzgün, sağlıklı bir ortam sunmak, çalışana kollamak, zor zamanlarda yanında olmak, işten çıkarmamak, sadık hale getirmek, insanları istihdam etmek, insana değer vermekle ilgilidir. İnsanlara yatırım yapmak, onları eğitmek gerekiyor.” (A. Zafer Aydın)

5. İşletmenizin misyonunda ve değerlerinde çalışanlara yatırım yapmak yer almakta mıdır?

“Miyon ve vizyonun gerçekleştirilmesi insan olmadan olmuyor. Hedefi gerçekleştirmeyi insanla yapacaksınız. Hedeflerin içerisinde her yerde insan kaynağı var. Vestel bunun bilincinde. Vizyon ve misyonda insana yatırım diye özel olarak belirtilmemiş ancak alt bir hedef, bir unsur şeklinde politikalarımızda bunlar var.”(A. Zafer Aydın)

6. Çalışanlarınız, işletmenizin misyonu, vizyonu, değerleri ve kültürü konusunda bilgilendiriliyor mu? , 7. Çalışanlarınız, işletmenizin markası ve ürün/hizmetleri konusunda bilgilendiriliyor mu?

“Evet bilgilendiriliyorlar. Çeşitli iletişim ve eğitim faaliyetleriyle bu süreç başarılı bir şekilde işliyor. Bilgilendirmenin yoğun olduğu dönemler aslında markalaşmaya yeni başlandığı veya markalaşma kararlarında değişiklik yapıldığı dönemler. Mesela biz şu anda dost teknoloji olmaya odaklandık. Bu bize anlatılıyor. Ayrıca işe yeni başlayan çalışanlar bizlere göre daha çok bilgilendiriliyor. Çünkü işletme hakkında bilgileri yok” (A. Zafer Aydın)

8. İşletmeniz içsel markalaşma kavramından haberdar mı?

“İçsel markalaşma terimini kullanmıyoruz ancak içsel markalaşma uygulamalarımız var. İçsel markalaşma yerine, “çalışanlar arasında marka bilinci”, “iç marka bilinirliği”, “iç motivasyon” kavramlarını kullanıyoruz. Bu kavramları pazarlama departmanı ile yapılan toplantılardan duyuyoruz.” (A. Zafer Aydın)

9. İçsel markalaşma uygulamalarından sorumlu olan birim/birimler kimlerdir? Pazarlama/kurumsal iletişim departmanı ile insan kaynakları departmanı bu konuda ortak çalışmakta mı?

“Marka değerlerini pazarlama departmanı belirliyor. Fikirler pazarlamadan çıkıyor. Örneğin yeni evlenenlere muhakkak bir ürün hediye olarak veriliyor. Televizyon, çamaşır makinesi, buzdolabı olur ama mutlaka bir ürün verilir. Bu insan kaynaklarının stratejisi değil tamamen pazarlamadan doğmuş bir şeydir. İnsan kaynakları bu konuda çok aktif değil. Bu tür şeyler daha çok pazarlama bazlı yürütülüyor.” (Damla Şahin)

“İnsan kaynakları daha çok bilgi aktarmadan sorumlu. Pazarlamanın sahada yaptığı faaliyetleri insan kaynakları içe aktarıyor. Marka bilinirliğini arttırmak için insan kaynakları departmanından çalışanlara mailler gelir. Şu televizyonda, şu reklamlar oynayacak, şurada şöyle bir toplantı yapıldı, Ahmet Nazif Zorlu şurada bir konferansa katıldı, gazetelerde işletmeyle ilgili şöyle haberler çıktı diye tüm Vestel çalışanları bilgilendiriliyor. Pazarlamanın sahada yaptığı uygulamaları kendi içimizde aktaran insan kaynakları. Kendi içimizde bilgilendirmeyi sağlıyor. Pazarlamanın kendi yaptığı direkt görevi olan faaliyeti bütün gruba yaymaya çalışıyor.” (A. Zafer Aydın)

10. İçsel markalaşma uygulamalarında “işe alım uygulamaları”, “eğitim”, “içsel iletişim”, “liderlik programları”, “performans değerlendirme” gibi birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. İşletmeniz bu araçlardan hangilerini, ne şekilde kullanmaktadır?

a. İşe alım

“İşletme değerleriyle çalışan değerleri arasında uyumun sağlanmasına kesinlikle dikkat ediliyor. Genel olarak değerlere ve işin gerekliliğine göre bazı değerlere daha çok dikkat ediliyor, bunlar öne çıkıyor. Örneğin Ar-Ge’ye eleman alınacak. Marka değerlerinden biri yenilikçilik ve yaratıcılıktı. Bunun için yenilikçi ve yaratıcı adayların işe alınmasına dikkat ediliyor. Dış ticaret için daha dışa dönük, daha rahat, daha iyi iletişim kurabilen, en az bir yabancı dil bilen çalışanlar işe alınıyor. İşe alım Vestel kültürüyle ve fabrikayla doğrudan ilişkili bir konu. Testler, mülakatlar yapılıyor. Mülakatlarda ilgili departman müdürü, fabrika müdürü, en son genel müdür, hatta icra kurulu üyeleriyle görüşülüyor. Dürüst, titiz, çalışkan insanlar tercih ediliyor çünkü bunlar kültürümüze daha uygun insanlar.” (A. Zafer Aydın)

b. Eğitim

“Genel katılım eğitimleri var. Herkesin katıldığı bir eğitimlerdir. Herkesin bağlı bulunduğu müdürler tarafından verilmektedir. Kişisel gelişim gibi birime veya kişilere özel eğitimler de var. Kişisel eğitimde kişinin işine has bilgiler verilir. İşin yapılış biçimi gibi. Çalışanların konum ve görev tanımlarına göre verilen eğitimlerde değişiklik oluyor. Birimlerin odak noktaları farklılaşıyor. Örneğin; müşteri ile doğrudan iletişim halinde bulunan çalışanlar buna yönelik farklı bir eğitim programına tabi tutuluyorlar. Üretim departmanı- kalite ve verimliliğe yönelik eğitimler. Dış ticaret - duygusal zeka, liderlik, kilit müşteri yönetimleri, satış teknikleri eğitimleri, pazar araştırmaları. Markaya yönelik eğitimler daha çok pazarlama departmanına veriliyor.” (A. Zafer Aydın)

“Marka değerlerinin aktarılması kapsamında verilen eğitimler beyaz yakalılar için daha çok bireysel, mavi yakalılar için ise toplu olarak yapılıyor. Marka değerlerinin aktarılması için bireysel eğitimler kapsamında Vestel kültürü, vizyonu, misyonu, şirketin genel kuralları çalışanın bağlı bulunduğu müdür tarafından aktarılıyor. Her yeni

gelen çalışana bunlar mutlaka aktarılıyor. Marka değerlerinin aktarılması için eğitimler toplu olarak da düzenleniyor. Ancak belirli bir zaman geçtikten sonra toplu eğitimler verilebiliyor.” (A. Zafer Aydın)

“Her hafta eğitimimiz vardı. Ya insan kaynakları tarafından düzenlenmiş eğitimler ya da kendi genel müdürlerimiz tarafından düzenlenen satış yöneliklilik, pazar ve ürün yöneliklilik, yenilikçilik, pazardaki değişmeler ve gelişmeler gibi konulara ilişkin düzenlenen eğitimlerdi. Eğitimde marka değerleri yapılan her toplantıda belirtiliyor. Her beyaz yaka yılda en az bir kez eğitim alır ve bu eğitimlerde marka değerleri iletimi kısa da olsa yer alır. ” (Damla Şahin)

“Almak istedikleri eğitimler hakkında çalışanların da fikirleri alınıyor. İnsan kaynakları tarafından Vestel’de çalışanların ihtiyaçlarına göre oldukça geniş bir eğitim listesi oluşturulmaktadır. Her çalışan, portaldan kendi hesabına girip istediği eğitimleri seçip müdürüne gönderir. Müdürü gerekli görürse bu eğitim listesini değiştirebilir, elemanını da eksik gördüğü konularda eğitim alması konusunda yönlendirir. Ama genellikle elemanlar kendi istedikleri eğitimleri alırlar.” (Damla Şahin)

c. Sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri

“Çalışanlara yönelik oryantasyon programları düzenleniyor. Her bölümün ve pozisyonun programı farklıdır. Süre olarak ve içerik olarak farklılıklar arz eder. Oryantasyon boyunca, işe yeni giren birine kurum tanıtılıyor; marka değerleri, misyon, vizyon, kültür aktarılıyor. Kurum kültürü, şirket profili, misyon ve vizyon yeni gelen bir elemana oryantasyon süreci boyunca mümkün olduğunca aşılana çalışılıyor. Buna iş başı eğitimleri deniliyor. İşbaşı eğitiminde iş güvenliği, genel kurallar, şirketin genel kültürü hakkında bilgiler yazılı ve sözlü olarak çalışanlara bildirilir. Çünkü bunlar bizim temel değerlerimiz, çalışanların bu temel değerlere uygun çalışması için bu tür bilgilerin onlara aktarılması gerekiyor.” (A. Zafer Aydın)

d. İç iletişim

d1. Üst yönetimin markayı destekleyici davranışları- yönetici konuşmaları:

“Ahmet Nazif Zorlu özel bir durum yoksa her cuma fabrikaya geliyor. Denetleme yapıyor. Yapılması gerekenin yapılmasını gördüğü zaman o gerekeni yapıyor. Yöneticiler de değerleri takip edip, tutarlı hale getirmekle, değerlerin kalıcılığını sağlamakla yükümlü. Bunu yerleşik bir kültür haline getirmeye çalışıyoruz. İşlerin düzgün olması ve fabrikanın temiz olmasında bunun payı büyük. Ahmet Nazif Zorlu’nun konuşmaları kurum televizyonunda da yayınlanıyor. “Yapacaksan en iyisini yap. Çıkacaksan en yükseğe çık.” Bu sözler Zorlu’nun kendisine ait.” (A. Zafer Aydın)

“Ahmet Nazif Zorlu, her hafta gelip işleri takip ediyor. Bu ölçekte bir işadammının hiçbiri her hafta fabrikasını gezmez. Bizzat gelip takip etmesi markasına ne kadar sahip çıktığının bir göstergesidir. Alt kademedeki müdürler de aynı ruha ve aynı kültüre sahipler. Onlar da bunun Ahmet bey burada olsa da olmasa da devam etmesini sağlıyorlar” (Damla Şahin)

d2. Toplantılar – Yüz Yüze Görüşmeler: “Daha çok beyaz yakalılara yönelik toplantılar yapılıyor. Yeni ürün toplantıları, aylık kalite toplantıları, aylık üretim toplantıları gibi yönetimi gözden geçirme toplantıları oluyor. Mavi yakalılara yılda bir kez kısa süreli bilgilendirmeler yapılıyor.” (A. Zafer Aydın)

“Markaya yönelik toplantılar periyodik olarak pazarlama bünyesinde yapılıyor. Zaman zaman yılda bir kez fabrikadaki müdürler buna katılıyorlar. Ancak markayla ilgili toplantılar pazarlama ve dış ticaret bünyesinde daha sık yapılıyor. Satış tarafındakiler için bu tür toplantılar üç ayda bir yapılıyor. Müdürler yılda en az bir kere koordinasyon toplantısı adı altındaki toplantılara toplu olarak katılıyor. Koordinasyon toplantısının dışında, birebir bir ülkenin sorumlusuyla ilgili ya da bir müşterinin sorumlusuyla ilgili her hafta hatta her gün toplantılar yapılabiliyor. Amaç, bilgi akışının sağlıklı bir biçimde sağlanması.” (A. Zafer Aydın)

“Koordinasyon toplantılarında Vestel yılda en az bir kere, tüm “sister company” adını verdiği şirketleri (Vestel France, Vestel Germany, Vestel Iberia, Vestel Russia, Vestel Hong-Kong, Vestel Benelux, Vestel Italy) İzmir Hilton Otel’de toplar. Burada

mevcut sorunlar,yeni ürünler, pazar durumları tartışılır. Her sister company ve ürün müdürü sunumlar yaparlar. Sister company'ler sunumlarında, pazarlarında ihtiyaç duydukları şeyleri ve şikayetlerin çözümüne yönelik önerilerini belirtir. Ürün müdürleri ise, yeni ürünleri ve şikayetlerin çözümüne yönelik alınacak olan aksiyonları anlatırlar.” (Damla Şahin)

“Sadece markaya odaklı toplantılar pazarlama departmanında var. Fabrikalarda yok. Dış ticarete de yok. Zaten üretimin %20’si Vestel adı altında yapılıyor. Bu nedenle böyle bir odakları yok. Yöneticiler pazarlamayla beraber zaman zaman toplantılara katılıyor. Çalışanlar katılmıyor. Bu iş pazarlama tarafında yoğun olarak yapılıyor. Markanın asıl sorumlusu pazarlama departmanı. Fabrikalar tamamen markaya odaklanmış değil. Hatta dış ticaret bile. Örneğin dış ticarete markaya yönelik toplantıdan ziyade satışları arttırma, satış gücünü arttırma, satış verimliliğini arttırma, daha çok bölgelere nüfuz edebilme gibi konularda toplantılar oluyor.” (Damla Şahin)

“Toplantı periyodunu, yerini, zamanını ve içeriğini toplantıya katılacak en yüksek seviyedeki kişi belirliyor. Fabrika içerisinde gerçekleşecek bir toplantıysa müdürler karar veriyor. Bunlar çalışanlara mail ile aktarılıyor. Daha önce yayınlanan toplantı planları da var. Sekreterler bunu yıllık toplantı programlarına atarak çalışanlara önceden bilgi veriyor.” (A. Zafer Aydın).

d3. Sosyal organizasyonlar: “Yat kulübü gibi değişik aktivitelerimiz var. Tüm Vestel grubu değil daha çok birimler, departmanlar bazında yapılıyor. Çalışan sayısı çok fazla olduğu için herkesi bir araya getirmek fiziksel olarak mümkün değil. Yılbaşı kutlamaları, bayram kutlamaları kendi bünyelerinde yapılıyor. Genel müdür konuşma yapıyor. Futbol turnuvaları, bowling turnuvaları, basketbol turnuvaları gibi herkesin katılımına açık etkinlikler de oluyor. Hobileri olan çalışanlar insan kaynakları departmanının da desteğiyle bir araya gelip organizasyonlar yapıyorlar. Bunlar daha sonra tüm çalışanlara duyuruluyor.” (A. Zafer Aydın)

“Sosyal organizasyonlar, hem çalışanların kaynaşması hem de şirket kültürünün pekiştirilmesi için çok yararlı oluyor. Örneğin; yazıştığınız ancak görüşmediğiniz çalışanlarla bu sayede tanışabiliyorsunuz” (Damla Şahin)

d4. e-posta : “Bilgilendirmeler ve yazışmalar büyük ölçüde çok e-posta aracılığıyla yapılıyor.” (A. Zafer Aydın)

d5. Bültenler: “Zorlu adlı bir dergimiz var. İnsan kaynakları departmanı tarafından çıkartılıyor. Her çalışana bu dergi veriliyor. Dergide Zorlu Holding’deki firmalara yönelik bilgiler yer alıyor. Ürünlere yönelik, yapılan faaliyetlere yönelik, alınan ödüllere yönelik, çalışanların başarılarına yönelik bilgiler yer alıyor. Çalışanlar yaptıkları çalışmaları bu dergide yayımlayabiliyor.” (A. Zafer Aydın)

d6. İtranet: “İtranetten her türlü bilgiye ulaşılabilir. Çalışanların doğum günleri, işletmenin faaliyetleri, alınan ödüller orada da yayımlanıyor. Gerekli dokümanlar var. Çok geniş bir sistem. İnsan kaynakları portalı var. Oraya girip eğitimlerinizi ve izinlerinizi oradan takip edebilirsiniz. İtranete girince Vestel ile ilgili bilgiler çıkıyor ve sizi Vestel.com.tr’ye yönlendiriyor. Portaldan linke yani. Markaya yönelik bilgilere bu şekilde ulaşıyoruz. Markaya yönelik ayrı, özel bir sistem yok. İtranette daha çok kişinin çalıştığı işe yönelik bilgiler var.” (A. Zafer Aydın)

d7. Elektronik postalar: “cc atılarak sürece dahil olan tüm birimler gelişmelerden haberdar oluyor. Pazarlamada yapılan faaliyetler, marka ile ilgili haberler ve gelişmeler (patent başvuruları ve alınan patentler), alınan ödüller tüm birimlere yayılıyor. Bu şekilde şirketin başarıları tüm insanlarla paylaşılarak gerek görsel olarak, gerek mail yöntemiyle gerekse sözlü olarak (yıllık toplantılarla) her çalışana aktarılıyor.” (A. Zafer Aydın)

d8. İşletme televizyonu: “Hemen hemen her departmanda işletme televizyonları var. İşletme televizyonunda işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, ürünler hakkında bilgiler ve her bir departmana özel bilgiler yayımlanıyor. Vestel’in reklamları, Zorlu’nun konuşmaları yayımlanıyor, canlı yayınlar yapılıyor.” (A. Zafer Aydın)

d9. Afişler: “Afişler ve ilan panolarımız var. Çeşitli duyurulara buradan ulaşılabilir.” (A. Zafer Aydın)

e. Lider/Yönetici yetiştirme programları

“Yönetici geliştirme programlarımız fazlasıyla var. Liderlerin liderlik becerilerinin artırılması ve geliştirilmesi için çeşitli etkinlikler ve eğitimler yapılıyor. Bunlardan biri liderlik adı altında bir eğitim. Yönetici kademesindeki çalışanlara veriliyor. 2-3 yıldır uygulanmakta olan Yönetici MBA programları var. Yeni mezun veya bir yıldan az çalışanlar Management Trainee programına dahil edilip eğitimlerle yönetici olarak yetiştiriliyor. Bir gruba böyle bir eğitim verildi. Teorik ve pratik eğitimler veriliyor.” (A. Zafer Aydın)

f. Koçluk/Mentorluk programları

“Mentorluk programlarımız var. Yönetici geliştirme programı çerçevesinde yaklaşık bir yıldır yapılan bir uygulama. Ancak, marka kimliğinin iletimine çok odaklanılmıyor. Gerektiği yerlerde yapılıyor. Pazarlamada çalışacaksanız bu birinci önceliğiniz olabilir ama OEM’de çalışacaksanız satışa yönelik bilgi daha önemlidir.” (A. Zafer Aydın)

g. Çalışanların güçlendirilmesi ve takım ruhu yaratılması

“Esnek bir örgüt yapımız var. Çalışanların inisiyatif alması sağlanıyor ve destekleniyor. Çalışanlarını yetkilendirerek insan kaynakları alanında birer uzman haline getirmek insan kaynakları felsefemizde var zaten. Kendi kendinizin patronunuz deniliyor. Karar alma konusunda serbestlik sağlanıyor. Ancak, karar almada bilgilendirme yapma ve onay alınması gereken durumlar da gerekebiliyor. Buna da mutlaka dikkat ediyoruz.” (A. Zafer Aydın)

h. Performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme

“Performans değerlendirmesindeki kriterler marka değerlerinin bileşkesini oluşturuyor. Şirket kültürüne uyum diye bir madde var mesela. Burada çalışanın şirkete katkısı, çabası, öğrenme azmi, inisiyatif kullanma ve karar almadaki becerisi, şirket kültürüne olan bağlılığı ölçülüyor. Çok iyi, iyi, orta, zayıf gibi derecelendirmeler var. Onlardan toplam puan oluşuyor. Her bir değerlendirme kriteri marka ve şirket kültürüyle ilgili bileşkeleri oluşturuyor.” (A. Zafer Aydın)

11. Çalışanlarınızın, işletmenizin markasını anlamaları ve benimsemeleri ne kadar önemlidir?

“Çalışanın ürünü satabilmesi için, markayı sevmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Yaptığınız şeyi iyi yapıyorsanız onu kullanacaksınız. Sattığım ürünü evimde kullanıyorum. Benim birçok Vestel ürünü var. Ürünü biliyorsun. Size eğitimler, teknik eğitimler veriliyor.” (Damla Şahin)

“İnanmadığınız bir şeyi satamazsınız. Sattığı üründe sorun yaşanmayacağına çalışanın inanması lazım. Bunlara inanması lazım. Ürettiğin ve sattığın, ürünün arkasında durmak diye bir kavram vardır. Bu çok önemli. Satışta ve kalitede çok önemli bir terimdir. Marka bilinci denilen şey aslında tam bu. Yaptığın işin arkasında durabilmek. Ona inanmak. Biz de bunu yapıyoruz. Yaptığımız işin arkasında duruyoruz. Biz bu işi yapıyoruz. Biz bu işe inanıyoruz. İnanmadığımız için savunuyoruz. Savunduğumuz için de sürekli geliyoruz. Başarımız bundan kaynaklanıyor. İnanmadığın işi yaparsan başarılı olamazsın. İş buradan başlıyor ve tüm departmanlara yayılıyor. Alınan ödüller, ihracatta kırılan rekorlar bunun bir göstergesidir. Ancak, şunu belirtmeliyim ki Vestel’de hedef tek başına markayı içselleştirmek değil. Şirketin kar elde etmesi gerekir. Para kazanamayan bir şirket varlığını sağlayamaz. Sadece içsel markaya odaklanamayız.” (A. Zafer Aydın)

12. Çalışanlarınızın, işletmenizin marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri ne kadar önemlidir?

“Vestel’de Zorlu Kültürü vardır. Vestel’de her çalışanın grubun ortak değerlerine sahip olması amaçlanmaktadır. Her çalışanın işinin, her yöneticimizin de işyerinin sahibi olması beklenmektedir. Marka değerleri ve kurum kültürü çalışanlar tarafından benimsenirse, alıcıya yansıtılabilir ve alıcı ikna edilebilir.” (A. Zafer Aydın)

13. İçsel markalaşma uygulamalarının müşteri memnuniyeti yaratma, kaliteli ürün/hizmet sunma, olumlu marka imajı yaratma gibi katkıları olduğunu düşünüyor musunuz?

“Çalışanların markaya olan inançlarını, içsel markalaşma çabaları sayesinde pekiştirebilmekteyiz. Markaya ve yaptığı şeyin doğru olduğuna inanan çalışanlar, sadece bedenleri ile değil, tüm benlikleri ile kendilerini yaptıkları işe adarlar. Biz son

zamanlarda elde ettiğimiz başarıyı en çok, yaptığı işe gönül vermiş değerli çalışanlarımıza borçluyuz. Bu bilinç ve anlayış ile çalışan insanlar ortaya sadece iyi iş değil, aynı zamanda çok değerli eserler çıkarırlar. Bu, ürün ve hizmet kalitemizi arttırmaktadır. Marka kimliğine hakim çalışanlar, bunu kolaylıkla ürün ve hizmetlerimize de yansıtılabilmektedir. Sonucunda ise müşterilerimiz daha mutlu ve bize daha sadık oluyor.” (Damla Şahin)

14. Müşteri memnuniyetini, içsel markalaşma uygulamalarınızın bir başarı ölçütü olarak görüyor musunuz? Müşteri memnuniyetini ölçüyor musunuz?

“Evet, görüyoruz. Çok net bir şekilde söyleyebiliriz ki; müşteri memnuniyeti başarılı içsel markalaşma çabalarının sonuçlarından biridir. Müşteri ölçütlerimiz oldukça çeşitlidir. Bunlardan bazılarını açıklamak isteriz. Öncelikle servis acentelerimizden elde ettiğimiz geri bildirimler çok önemlidir. Şikayetler ve öneriler itina ile değerlendiriliyor. Şikayetlerin çözümüne yönelik çalışmalarımız büyük Ar-Ge departmanımızca hızla çözüme ulaştırılmaktadır. Şikayet her firma için fırsattır. Öneriler de kesinlikle değerlendirilmekte ve uygulama yapılması mümkün ise hayata geçirilmektedir. Bir diğer ölçütümüz ise, yaptığımız kampanyalara tüketicilerin verdiği tepkilerdir. Ayrıca satışlarımız ve pazar paylarımız da son derece önemli bir ölçüttür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda bize gösterilen ilgi de, müşteri memnuniyetini ölçme konusunda bize yardımcı olmaktadır. Özellikle endüstriyel müşterilerimizin bizi tekrar tercih etmesi ve yaptığımız ziyaretlerde edindiğimiz izlenim ve geri bildirimler de ölçümlerimizden bazılarıdır.” (Damla Şahin)

15. Çalışanlarınız, işletmenizin ürünlerini/hizmetlerini kullanmaları yönünde teşvik ediliyor mu?

“Ürünlerimiz çalışanlara denettiriliyor. Bir anketle beraber çalışanlara veriliyor. Amaç sahaya çıkmadan ürünün nasıl kaliteli hale getirileceğini belirlemek, farklı kişilerden geribildirim alabilmek. Çalışanlar, çalıştıkları işletmenin ürünlerini kullanması yönünde teşvik de ediliyor. Mesela çalışanlara fiyat avantajı sağlanıyor. Düşük fiyatlı fabrika satışları oluyor. Ürünler, ödül şeklinde veriliyor. Belli satış rakamını gerçekleştirenlere veya turnuvalarda ödül olarak Vestel markalı ürünler veriliyor. Tatillere gittiğimizde oyunlar oynanıyor, kazanana Vestel markalı ürün veriliyor.” (A. Zafer Aydın)

“Satış ve müşteri destek departmanları, ürünlerin kimlere denettirileceğine yönelik fikirlerini satış ve üretim departman müdürlerine iletir. Son karar üst yöneticiler tarafından verilir.” (Damla Şahin)

16. Çalışanlarınızın işletmeye ve markaya yönelik tutumları, bağlılıkları, bilgi düzeyleri ölçülüyor mu? Ölçülüyor ise bu ne şekilde yapılmaktadır?

“Marka bilgi düzeyleri ölçülmüyor. Ancak, performans değerlendirme dönemlerinde belli değerlere ve kültürümüze uygun davranıp davranmadığını değerlendiriyoruz. Bunlar kriterler olarak personel değerlendirme formlarında var. Ayrıca çalışanların markaya olan bağlılıkları ölçülüyor. Örneğin; biz kalite departmanı olarak bunu kendi bünyemizde yaptık. 2010 yılında bir anket yaptık. Markaya güveni ölçmek istedik. Anket, üretimde çalışan mavi yakalılarını kapsıyor. Beyaz yakalıların taraflı cevaplara verebileceğini düşündük ve onları ankete dahil etmedik. Daha az objektif olabilecekleri düşündük. Örneğin; kendi tasarımını yaptığı ürünün tasarımının nasıl olduğu sorulduğunda olumsuz cevap vermek istemeyebilir. Çalışanlar birçok şeyi biliyorlar. Sıkıntılardan haberleri var. Hatta şöyle bir olumsuzluk var; şirket içinde olan her şey marka algısını etkiliyor. Örneğin üretimle ilgisi olmayan bir durum bile algıyı etkiliyor. Şirkette yemek kötü çıktıysa sanki ürün de kalitesizmiş gibi algılanıyor. Çalışanın şirkete bağlılığı azaldığı anda bu durum örgüt içindeki marka bilinirliğine de yansımaktadır. Dışarıdaki müşterilerin bunlardan, yaşanan problemlerden haberi yok. Sadece dıştan görülen ve yaşananları biliyorlar. Anket sonuçları hakkında çok fazla bilgi vermek istemiyorum ancak sonuçların tahmin ettiğim yönde olduğunu söyleyebilirim. Bu tür değerlendirmeleri pazarlama bölümü ve dış ticaret departmanı da kendi arasında yapıyor. Bu tür ölçümlerler daha çok birimin kendi isteği üzerine yapılıyor. Pazarlamadan bu tür bilgiler toplayın diye bir direktif gelmiyor.” (A. Zafer Aydın)

“Müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti anketi sonuçları satış ve üretim departmanları ile paylaşılır.” (Damla Şahin)

17. İçsel markalaşma uygulamalarının başarılı olması için göz önünde tutulması, sürece mutlaka dahil edilmesi gereken unsurlar var mı?

“Çalışan işyerinde mutluysa, huzurluysa ve yaptığı işin doğru olduğuna inanıyorsa, bunların başarılı olduğunu biliyorsa içsel markalaşmayı tamamlamış olursunuz. Yani başarıyı sağlamak için temel nokta insan. Doğru insanları istihdam etmek ve onları doğru yönlendirmek lazım. Doğru ve başarılı liderlerle doğru hedefler seçilerek de başarılı olunabileceğine inanıyorum. Ayrıca bilgilendirme ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi diğer önemli hususlar. Nereye geldik? Başarılı olduk mu? Olmadıysak aksiyon alınıp, olabilmemiz için ne yapmamız lazım? Bunlar sorulmalıdır. Hedefe ulaşılmamışsa geriye dönüp bakılır ve gerekli düzenlemeler yapılır. İçsel marka bilinciyle dışsal marka bilinci örtüşmeyebilir. Bu da diğer bir sorun. Biri yüksekken diğeri az olabilir. İçsel marka bilinci yaratılmasa bile ürünün satışları yüksek olabilir. Çünkü birinde (dış markada) fiyat diğeri ise algı var. Doğru ilişki kurarsanız içte olanlar dışa da yansır. Dış marka bilincini iç marka bilinciyle desteklemezseniz başarı sağlayamazsınız. Çünkü markayı yaratanlar çalışanlar. İç marka bilincinin yüksek olması lazım. Bu sadece marka için geçerli değil, iş bilincinin de yüksek olması lazım. Yaptığınız işe inancınızı marka olarak düşünürseniz içsel marka sürecini gerçekleştirmiş olursunuz.” (A. Zafer Aydın)

18. İçsel markalaşma sürecinde karşılaştığınız temel zorluklar nelerdir? Bu süreçte işletmenizin iyileştirme yapmayı düşündüğü noktalar var mı?

“İçsel markalaşma baştan sona zor bir süreç. Kalifiye eleman bulma ve elde tutma zorluğu ön plana çıkıyor. Çalışanı elde tutmak için onlara yatırım yapmak ve iyi iletişim teknikleri kullanmak zorundasınız.” (A. Zafer Aydın)

3.5.6. VESTEL A.Ş.’NİN İÇSEL MARKALAŞMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Vestel A.Ş. ile gerçekleştirilen görüşme ve ikincil kaynakların incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Vestel A.Ş.’de markalaşma çalışmaları, Vestel markasıyla satış yapılan ülkelere ve farklı markalar adı altında ihracat yapılan ülkelere yönelik olmak üzere ikiye

ayrılmaktadır. Bu açıdan Vestel için marka yönetmek karmaşık bir kavram olmaktadır. Üretimin %20'si Vestel adına, geri kalan %80'i ise Vestel fabrikalarında başka markalar adına yapılmaktadır. Bu nedenle Vestel markalı ürünlerle satış yapmaya çok fazla odaklanmış durumda değillerdir. Markalaşma faaliyetlerinden pazarlama departmanı sorumludur. Ancak, fabrikalar ürün kalitesini arttırma yönünde çalışmalar yaparak markalaşma faaliyetlerine destek olmaktadır.

Vestel markasının dayandığı temel değerler; yenilikçilik, ürün çeşitliliği, maliyet avantajı ve müşteri taahhüdüdür. Bu değerlerin her biri Vestel'in güç kaynaklarını meydana getirmektedir. Vestel'in marka vaadi dost olmaktır. Bunu vurgulamak için "Dost teknoloji" sloganını geliştirmişlerdir. Vestel A.Ş.'de marka değerleri ve vaadi oluşturulurken kurum kültürü, işletme değerleri ve marka kimliği göz önünde bulundurulmaktadır.

Vestel insan kaynakları felsefesinde "Önce İnsan" ilkesi vardır. Vestel, tüm çalışanlarını kazandığı başarılarının mimarları ve rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsuru olarak kabul etmektedir. Vestel, çalışmak için özellikle tercih edilen bir kurum olmayı ve her bir çalışanı sadık hale getirmeyi hedeflenmektedir. Bunun için çalışanlarına yatırım yapmaya, onlara düzgün ve sağlıklı bir ortam sunmaya, çalışanlarını korumaya ve onların ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmış durumdadır.

Vestel'de her çalışanın, grubun ortak değerlerine sahip olması amaçlanmaktadır. Bu sebeple çalışanlar; işletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, kültürü, markası ve ürün/hizmetleri konusunda bilgilendirilmektedir. Vestel Kültürü, aktarılan değerler arasında ön plana çıkmaktadır. Vestel kültürü her çalışana aşılarmakta ve her fırsatta çalışanlara hatırlatılmaktadır. Ahmet Nazif Zorlu'nun "Yapacaksan en iyisini yap, çıkacaksan en tepeye çık" sözü kurum kültürüne yönelik slogan bir haline gelmiştir. Markaya yönelik bilgi paylaşımında bulunulmasına rağmen çalışanın görev tanımına, işi yapış biçimine yönelik bilgilerin aktarılmasına öncelik verilmektedir. Bilgilendirme faaliyetleri daha çok beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmektedir.

Vestel A.Ş., içsel markalaşma kavramından haberdardır. Ancak işletmede içsel markalaşma terimi yerine iç marka bilinirliği, iç motivasyon kavramları kullanılmaktadır. Bu kavramlar fabrikalara ve birimlere pazarlama departmanı aracılığıyla aktarılmıştır.

Vestel A.Ş., müşteri memnuniyeti, kaliteli üretim, çalışanların ortak değerlere sahip olmaları, çalışanların markayı benimsemelerinin sağlanması ve marka değerleriyle tutarlı çalışan davranışları yaratılması gibi avantajlar sağlaması nedeniyle içsel markalaşma uygulamalarına önem verdiğini vurgulamaktadır:

- Vestel A.Ş.'de içsel markalaşma uygulamaları müşteri memnuniyetine yaptığı katkılar nedeniyle önemli görülmektedir. Vestel'de, yakalanan birçok başarının nedeni; içsel markalaşma sayesinde markaya olan olumlu inançları pekişen çalışanların tüm benlikleri ile kendilerini yaptıkları işe adanmaları olarak açıklanmaktadır. Çünkü markaya gönül vermiş çalışanların performanslarının ürün ve hizmet kalitesini arttırdığına inanılmaktadır. Ayrıca işletme, marka kimliğine hakim çalışanların, bunu kolaylıkla ürün ve hizmetlere de yansıtmasıyla müşterilerinin daha mutlu ve işletmeye daha sadık hale geldiklerine inanmaktadır.
- Vestel A.Ş.'de müşteri memnuniyeti aynı zamanda içsel markalaşma uygulamalarının bir başarı ölçütü olarak görülmektedir. Çünkü müşterinin memnun olması, işletmenin iletmek istediği değeri müşterilerine aktardığını göstermektedir. Bu sebeple tüm şikayetler ve öneriler itina ile değerlendirilmekte, en kısa zamanda çözüme ulaştırılmaya çalışılmaktadır.
- Vestel A.Ş. için çalışanların marka değerlerini anlamaları ve benimsemeleri, marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilenmeleri önemlidir. İşletmede, çalışanın ürünü satabilmesi için, markayı sevmesi ve benimsemesi gerektiği bilinci yerleşmiştir. Vestel, marka değerlerinin ve kurum kültürünün çalışanlar tarafından benimsenmesiyle bunların alıcılara daha iyi yansıtılabileceğine ve alıcıların daha kolay ikna edilebileceğine inanmaktadır. Vestel'de her çalışanın işinin, her yöneticinin de işyerinin sahibi olması beklenmektedir.

Vestel'de içsel markalaşma faaliyetleri pazarlama ve insan kaynakları departmanlarının ortak çalışmalarıyla yürütülmektedir. Süreçte, pazarlama departmanı markaya yönelik kararları ve uygulamaları belirlemektedir. İnsan kaynakları departmanı ise daha çok bilgi aktarmada sorumludur. Pazarlamanın yaptığı faaliyetler, insan kaynakları departmanı aracılığıyla çalışanlara aktarılmaktadır.

Vestel A.Ş.'nin içsel markalaşma sürecinde yararlandığı temel araçlar eğitim, işe alım uygulamaları, oryantasyon ve sosyalizasyon, içsel iletişim faaliyetleri, liderlik ve koçluk programları, personel güçlendirmesi, motivasyon ve ödüllendirme ve performans değerlendirmedir. Bu araçlar arasında işe alım uygulamaları, eğitim programları, oryantasyon eğitimleri, içsel iletişim faaliyetleri ve performans değerlendirme öne çıkmaktadır. İçsel iletişim araçları sürecinde yöneticinin markayı destekleyen davranışları ve yönetici konuşmaları, işletme televizyonları, sosyal organizasyonlar, intranet sistemi ve afişler kullanılmaktadır. Bu araçlar içerisinde özellikle yöneticilerin rol model olarak davranmaları ve yönetici konuşmaları marka değerlerinin iletilmesinde ön plana çıkan ve en etkili olan araçtır. liderin ve üst yönetimin bu konuyla ilgili uygulamaları, örgüt içi hikayeler ile pekiştirilerek tüm çalışanlara yayılmaktadır. Genel müdür konumundaki Ahmet Nazif Zorlu'nun sözleri çalışanlar için slogan haline gelmiş durumdadır. Eğitim faaliyetleri de çalışanlar arasında marka bilinirliğinin artırılmasına ve markalaşma sürecinin geliştirilmesine büyük ölçüde destek olmaktadır. İçsel iletişim kapsamında sadece markaya odaklı toplantılar pazarlama departmanında yapılmaktadır.

Vestel'de, çalışanlar Vestel markalı ürünleri kullanmaları yönünde teşvik edilmektedir. Bunu sağlamak için çalışanların Vestel markaları ürünler satın alırken çeşitli indirimlerden yararlanmaları sağlanmaktadır. Sosyal organizasyonlar sırasında düzenlenen yarışmalarda yarışmayı kazanan çalışanlara, yeni evlenen çalışanlara Vestel markalı ürünler hediye edilmektedir. Ayrıca, ürünler piyasaya çıkmadan önce, çalışanlara denettirilerek çalışanların fikirleri alınmaktadır.

Çalışan performans değerlendirme sonuçları, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti derecesi, çalışanların markaya duydukları güven derecesi Vestel'in içsel

markalaşma uygulamalarının başarı ölçütleridir. Vestel’de, çalışanların markaya olan bağlılıkları ve markaya duydukları güven ölçülmektedir. Performans değerlendirme sürecinde de çalışanların görevlerini yerine getirirken marka değerlerine ve kurum kültürüne uygun davranışlar sergileyip sergilemediğine dikkat edilmektedir.

Vestel A.Ş. için içsel markalaşma çalışmalarının başarılı olabilmesi için doğru insanların istihdam edilmesi, onların sürekli bilgilendirilmesi ve her birinin doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca, doğru hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi diğer önemli bir husustur.

Vestel A.Ş.’de içsel markalaşma sürecinde yaşanan zorluklar; kalifiye eleman bulmak, onları elde tutmak, çalışanlara yatırım yapmak ve bu süreçte iyi iletişim teknikleri kullanmak zorunda kalınmasıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin faaliyet göstermekte olduğu çevrenin sürekli değişim halinde olması, teknolojinin gelişmesi ve işletmelerce kolayca satın alınabilmesiyle ürün ve hizmet özelliklerindeki farklılıkların giderek azalması, tüketici beklentilerinin artması nedeniyle işletmeler kendilerini zorlu pazar koşullarıyla mücadele eder halde bulmuşlardır. Söz konusu bu dinamik ve zorlu pazar koşullarında, rekabetçi üstünlük kazanmak, farklılaşmak ve olumlu algılar yaratarak tüketiciler tarafından tercih edilmek için işletmeler yeni stratejilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu stratejilerden biri markalaşma çabalarıdır. İyi işlenmiş bir marka kimliği ve iyi tanımlanmış bir marka konumlandırması işletmelerin rakipleri arasından sıyrılarak farklılıklarını vurgulamalarını ve tüketicilerin zihninde pozitif bir düşünce yaratmalarını mümkün kılmaktadır. Markalaşma sürecinde bu amaçlara ulaşmayı arzulayan işletmeler reklamlar, konumlandırma çalışmaları, promosyonlar, halkla ilişkiler faaliyetleri gibi pazarlama iletişimi çabalarıyla sundukları değerleri tüketicilere ileterek onlara ulaşmaya çabalamaktadırlar. İşletmenin vaat ettiği değeri iletme sürecinde pazarlama iletişimi araçlarına ek olarak ele alınması gereken unsurlardan biri de çalışanlardır. Çalışanlar, tüketicinin marka deneyimlerini etkileyebilmektedir. Çünkü marka deneyiminin yaratılmasının temelinde müşteri ve çalışanlar arasındaki ilişkiler yatmaktadır. Değerin yaratılması sürecinde her bir çalışanın, karşılaştığı her müşteriye marka hakkında doğru imajı sunması son derece önemlidir. Bu doğrultuda, marka vaadinin müşterilere nasıl iletileceğine yönelik olarak çalışanlar arasında ortak kavrayışlarının geliştirilmesi, çalışanların markaya bağlılık ve sadakat duymaları, çalışanların davranışlarının marka ve işletme değerleriyle uyumlu olmasının sağlanması yönünde çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar içsel markalaşma olarak adlandırılmaktadır.

İçsel markalaşma, markalaşma sürecinde çalışanların öneminin temel alındığı bir konudur ve işletmelerin marka vaatlerini yerine getirmede çalışanlarından yararlanmasıyla ilgilidir. İçsel markalaşma çalışanların, işletmelerinin misyon, vizyon, değer ve markalarını benimsemesi sonucunda, dış müşterilerin de markayı daha kolay kabulleneceğini varsayan bir yaklaşımdır. İçsel markalaşma uygulamalarıyla marka vaadi ve değerleri, markayla ilgili bilgiler, çalışanlara aktarılmaktadır. Süreç sonunda

hem çalışanlar işletmeye bağlı hale gelmekte hem de marka değerleriyle uyumlu çalışan davranışları geliştirilmektedir. Bu sayede işletmelerin müşterilerine vaat ettiği değerlerin çalışanlar tarafından müşterilere iletilmesi mümkün kılınmaktadır. Marka vadin yerine getirilmesiyle müşteri memnuniyeti oluşmaktadır. Memnun müşteriler işletmeye bağlılık duymakta, bu bağlılık zamanla müşteri sadakatine dönüşmektedir. Böylece işletmeler müşteri yaşam boyu değerini arttırmış olmaktadır. Ayrıca, içsel markalaşma sürecinde işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri ve markalaşma çabaları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. İçsel markalaşma çabalarıyla, beşeri sermaye olarak kabul edilen çalışanlara yapılan yatırımlarla işletmenin taklit edilemeyecek biçimde farklılaşması ve müşteri memnuniyetindeki artış, işletmeye rekabetçi üstünlük kazandırmaktadır.

İçsel markalaşma sürecinde, çalışan davranışları ve marka değerlerinin tutarlı hale gelmesi, çalışanların markayı anlayıp onunla özdeşleşmelerini sağlamak amacıyla işe alım uygulamaları”, “eğitim programları”, “sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri”, “içsel iletişim faaliyetleri”, “lider/yönetici yetiştirme programları”, “koçluk/mentorluk programları”, “çalışanların güçlendirilmesi”, “performans değerlendirme”, “motivasyon ve ödüllendirme” gibi birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. Söz konusu bu araçlar kullanılarak, marka değerleriyle uyumlu çalışanlar işe alınmakta, çalışanlara marka değerlerinin ve marka vadinin anlatıldığı eğitimler verilerek onların geliştirilmesi sağlanmakta, performans yönetim sistemleriyle çalışanların marka değerlerine uygun davranıp davranmadığı tespit edilmekte, marka değerleri ve kurum kültürüne uygun davranan çalışanlar ödüllendirilmekte, çalışanların rol modelleri niteliğindeki liderler kurum kültürü ve marka değerleri doğrultusunda eğitilmektedir.

İçsel markalaşma programlarının başarılı olması için planlama yapılması; işletme amaçları ve marka amaçları, çalışan değerleriyle marka değerleri, iç ve dış mesajlar arasında uyumun sağlanması; işletme genelinde güçlü ve ortak bir marka anlayışıyla birlikte müşteri ve kalite odaklı olmayı vurgulayan kurum kültürü geliştirilmesi; içsel markalaşmanın çok fonksiyonlu yapısı ve her bir çalışanın müşteri memnuniyeti yaratmada sorumlulukları olması nedeniyle bölümler arası koordinasyon

ve işbirliği yapılması; çalışanların yönlendirilmesi, desteklenmesi, cesaretlendirmesi; çalışanların rol modelleri olmaları nedeniyle sürecin başından itibaren yönetici desteğinin alınması; işletmenin dış müşterileri kadar iç müşterileri hakkında da kapsamlı bilgiye sahip olması için içsel pazar araştırmalarının yapılması; çalışanların işletme vizyonu, misyonu, kurum kültürü, marka kimliği, marka değerleri, marka vaadi gibi kritik konularda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi; sadakat, moral, performans artışı yakalanması ve motive edilmeleri için çalışanların güçlendirilmesi; çalışanların kurum kültürü ve marka değerlerine uygun hareket edip etmediklerini tespit etmek için performans değerlendirmesi; marka değerleriyle uyumu yakalayan çalışanların ödüllendirilmesi; içsel markalaşma sürecinin etkin bir şekilde işleyip işlemediğinin görülmesi ve tespit edilen sapmaların düzeltilmesi için programın değerlendirilmesi gerekmektedir.

İçsel markalaşmanın sunduğu çeşitli avantajlar, bu yaklaşımının işletmeler tarafından benimsenip uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Birçok başarılı işletme bu ihtiyacın farkındadır. Aynı zamanda, içsel markalaşma literatürde de ilgiyle incelenen konular arasında yer almaktadır. İçsel markalaşmaya olan ilgi dünya çapında hızla artarken ülkemizde ise içsel markalaşma kavramı hala derinlemesine incelenmemiş konular arasında yer almaktadır. Dolayısıyla içsel markalaşma tecrübelerinin ve farklı işletmelerin bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Tez kapsamında, içsel markalaşma uygulamalarının temelini oluşturan unsurları ve içsel markalaşma uygulamalarının ne şekilde gerçekleştiğini açığa çıkartmak için içsel markalaşma yaklaşımını benimsemiş iki işletme ile derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonrası elde edilen bulgular gerek literatüre katkı yapması gerekse işletmelere yol göstermesi bağlamında önemlidir. Her ne kadar araştırmanın genellenmesi mümkün olmasa da araştırma, içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştiğini ve uygulama sürecinde nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya çıkarması açısından yararlı olabilecektir.

İşletmelerle yapılan görüşmeler ve ikincil kaynakların incelenmesi sonrasında elde edilen bilgiler karşılaştırıldığında işletmeler arasında birtakım benzerliklere ve farklılıklara rastlanmıştır:

Arkas Holding ve Vestel A.Ş.'de markalaşma çalışmaları profesyonel bir biçimde yürütülmektedir. Her iki işletme, markalaşmanın kendilerine rekabet üstünlüğü sağladığını belirtmektedir. Ancak dış markalaşma sürecinde iki işletme arasında farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Arkas Holding dışsal markalaşma faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermekte ve bunu halkla ilişkiler faaliyetleri doğrultusunda yerine getirmektedir. Ancak Vestel A.Ş.'nin daha çok ihracata odaklanması nedeniyle dışsal markalaşma faaliyetleri iç pazarda Arkas Holding'e göre daha az önem kazanmaktadır. Vestel'de üretimin sadece %20'si Vestel markası adı altında yapılmaktadır. Bu sebeple bu markaya çok fazla odaklanılmamaktadır. Her iki işletmenin markalaşma sürecinde karşılaşılan ortak bir nokta, çalışanlarına yönelik markalaşma faaliyetlerinin de yürütülmesidir. Arkas Holding ve Vestel A.Ş. çalışanlara yönelik olarak yürütülen marka çalışmalarının içsel marka bilinci oluşturulması, çalışanlar arasında marka bağlılığı ve takım ruhu yaratılması gibi çeşitli avantajlar sağladığına inanmaktadır. Özellikle Arkas Holding'de çalışanlara yönelik markalaşma ön plana çıkmaktadır.

Arkas Holding ve Vestel A.Ş. çalışanlarını beşeri sermayeleri olarak görmekte ve rekabet üstünlüğü sağlayan temel unsur olarak kabul etmektedir. Çalışanları mutlu olursa müşterilerinin de mutlu olacaklarına inanan her iki işletme, çalışanlarına sürekli olarak yatırım yapmakta, onları motive etmekte, çalışanlarına düzgün ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunmaya özen göstermektedir.

Her iki işletme de içsel markalaşma kavramından haberdardır ve gerek marka gerekse işletme performanslarına olan katkıları nedeniyle içsel markalaşma uygulamalarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle Arkas Holding, hizmet işletmesi olması nedeniyle içsel markalaşma faaliyetlerinin kendileri için gerçekten önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bunu da hizmet işletmesi olmaları nedeniyle müşterileriyle sürekli olarak doğrudan iletişimde bulunmaları şeklinde açıklamaktadır. Bir üretim işletmesi olan Vestel de içsel markalaşmanın hizmet işletmelerinde daha çok ön plana çıktığını kabul etmektedir. Vestel'de, hizmet işletmelerindeki kadar sıkı, yazılı

prosedürlere dayanan bir içsel markalaşma sürecinin olmadığı ifade edilmektedir. Vestel, üretim işletmesi olması nedeniyle daha çok kaliteye odaklanmaktadır. Ancak içsel markalaşmayı mümkün olduğunca uygulamaya çalıştıkları da vurgulanmıştır.

İçsel markalaşma uygulamalarının işletmelere sağladığı faydalar iki açıdan değerlendirilebilmektedir: “Müşteri memnuniyeti ve ürün/hizmet kalitesinde artış, olumlu marka imajı ve itibarının yaratılması”, “Çalışanların markayı anlayıp benimsemeleri ve marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri”.

- Arkas Holding ve Vestel A.Ş., içsel markalaşma uygulamalarının, müşteri memnuniyeti yaratma, kaliteli hizmet sunma, olumlu marka imajı yaratma gibi katkıları olduğunu düşünmektedir. Çünkü kurum kültürünü ve marka kimliğini tam anlamıyla benimsemiş, marka vaadine hakim olan çalışanlar bunları müşterilere doğru bir şekilde yansıtmayı başarmaktadır. Bu da ürün ve hizmet kalitesini arttırmakta, mutlu ve sadık müşteriler yaratmaktadır. Özellikle, müşteri memnuniyeti, önemli bir konudur. Her iki işletmede de müşteri memnuniyeti, gerek içsel markalaşma uygulamalarının gerekse dışsal markalaşma uygulamalarının başarı ölçütü olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti dönem dönem ölçülmektedir.
- Her iki işletme de çalışanlarının, marka değerlerini anlamaları ve benimsemeleri, marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri sayesinde arzuladıkları marka imajını yaratmalarının kolaylaştığına inanmaktadır. Ürün/hizmeti satabilmeleri, marka değerlerini alıcıya aktararak onları daha kolay ikna edebilmeleri için çalışanların marka değerlerini iyi bilmeleri ve markayla özdeşleşmeleri gerektiği düşüncesi her iki işletmede de hakimdir.

İçsel markalaşma uygulamalarının yürütülmesinden sorumlu olan departmanlar arasında her iki işletmede benzerlik tespit edilmiştir. İçsel markalaşma faaliyetleri; Arkas Holding’de kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının, Vestel A.Ş.’de pazarlama ve insan kaynakları departmanlarının ortak çalışmalarıyla yürütülmektedir. Bu bulgu literatürle paralellik göstermektedir. Literatüre göre de içsel

markalaşma uygulamaları, çoğunlukla pazarlama ve/veya kurumsal iletişim ve insan kaynakları fonksiyonlarının ortak çalışmasıyla yürütülmektedir. İşletmenin markasıyla ilgili bilgiler, pazarlama departmanından elde edilmekte; insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla da çalışanlara aktarılmaktadır. Ayrıca hem tepe yönetim hem de birim yöneticileri içsel markalaşma faaliyetlerine destek olmaktadır.

Her iki işletmenin içsel markalaşma uygulamaları incelendiğinde, içsel markalaşma çalışmalarının, kurumsallaşma ve markalaşma kararlarının ilk kez alındığı ve uygulamaya başlandığı dönemlerde hem tüm organizasyonu kapsayacak biçimde hem de daha yoğun olarak yürütüldüğü bulgusuna ulaşılmıştır. Bu dönemden sonra, içsel markalaşma uygulamaları, birtakım araçlardan yararlanılarak çalışanlara marka değerlerinin hatırlatılması şeklinde devam etmektedir. İşletmelerin benimsedikleri bu yöntem yerinde bir uygulamadır. Çünkü zaten bilinen bilgilerin sürekli olarak ve yoğun bir biçimde çalışanlara aktarılması hem çalışanlarda bıkkınlık yaratacak hem de gereksiz maliyetlere katlanılmış olacaktır. İçsel markalaşma çalışmaları, şu an için işe yeni başlayan çalışanlara yoğun olarak uygulanmaktadır. Çünkü kurumsallaşma ve markalaşma çabalarının başlangıç döneminde marka değerleri, kurum kültürü, hedefler, amaçlar ve ilkeler tüm çalışanlara yoğun bir biçimde aktarılmıştır. Bu süreçten sonra, yeni gelen çalışanlara yönelik içsel markalaşma faaliyetlerine odaklanılması gayet doğaldır. Zira işe yeni başlayan çalışanlar, eski çalışanlara göre hem işin yapılış biçimi, hem de işletme ve markasıyla ilgili derin bilgilere sahip olamamaktadırlar. Zaten, literatürde de içsel markalaşma programlarının genellikle yeni bir marka piyasaya sürüldüğünde, yeniden markalaşma veya markayı canlandırma dönemlerinde uygulandığından bahsedilmektedir. Her iki işletmede, iletişim faaliyetleri genel olarak marka ile ilgili bilgilerin iletilmesinden çok iş akışının etkin bir biçimde sağlanması için kullanılmaktadır.

İçsel markalaşma faaliyetlerinin yerine getirilmesinde işletmeler birtakım araçlardan yararlanmaktadır. Söz konusu araçlar şu şekildedir: İşe alım uygulamaları, eğitim programları, sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri, iç iletişim faaliyetleri, lider/yönetici yetiştirme programları, koçluk/mentorluk programları, çalışanların güçlendirilmesi, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme.

Bu araçlar arasında işe alım uygulamaları, sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri, diğer eğitim programları ve içsel iletişim faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. İçsel iletişim sürecinde markaya yönelik bilgilerin aktarılması için literatürde belirtilen tüm araçlardan yararlanılmamaktadır. Markaya yönelik bilgilerin aktarılması için daha çok üst yönetimin markayı destekleyici davranışlarından, işletme içindeki sosyal organizasyonlardan, basılı araçlar ve bültenlerden, intranetten, işletme televizyonlarından ve afişlerden yararlanılmaktadır. Her iki işletmenin içsel markalaşma sürecinde ağırlık verdiği içsel iletişim araçları arasında birtakım farklılıklar gözlemlenmiştir. Arkas Holding’de marka değerlerinin iletiminde kurum felsefesi kitapçığı ve afişler önemli ölçüde kullanılmaktadır. Vestel A.Ş.’de ise marka değerlerinin iletiminde üst yönetimin konuşmaları ve işletme televizyonları önem kazanmaktadır. Her iki işletmede markanın logosu, adı, sembolü, marka kimliği, marka kişiliği, marka değerleri, marka vaadi vb. bilgiler çalışanlara aktarılmaktadır. Bu unsurların çalışanlara aktarılmasında özellikle eğitim programları ve kurum kimliği kılavuzu kullanılmaktadır.

İçsel markalaşma uygulamalarını başarılı kılan unsurlar hakkında işletmelerin düşünceleri ve içsel markalaşma uygulamalarında yaşadıkları zorluklara yönelik bulgular incelendiğinde hem benzerliklere hem de birtakım farklılıklara rastlanmıştır. Arkas Holding’e göre içsel markalaşma sürecinde başarılı olmak için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar; yönetici desteği, takım ruhunun yaratılması ve markaya uygun çalışanların işe alınmasıdır. Vestel A.Ş. için ise içsel markalaşma çalışmalarının başarılı olabilmesi için doğru insanların istihdam edilmesi, onların sürekli bilgilendirilmesi ve her birinin doğru yönlendirmesi, doğru hedeflerin belirlenerek, bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının ölçülmesi gerekmektedir. Arkas Holding’in içsel markalaşma sürecinde karşılaştığı zorluk; çalışanlara marka değerlerinin benimsetilmesidir. Özellikle, işe yeni giren çalışanlardan ziyade çok uzun süredir holdingde çalışan kişilere değerlerin benimsetilmesi zor olmaktadır. Vestel A.Ş.’de içsel markalaşma sürecinde yaşanan zorluklar; kalifiye eleman bulmak, onları elde tutmak, çalışanlara yatırım yapmak ve bu süreçte iyi iletişim teknikleri kullanmak zorunda kalınmasıdır.

Yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde her iki işletmenin de içsel markalaşma uygulamalarında geliştirmeleri gereken birtakım unsurların olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgular değerlendirilerek işletmelere birtakım önerilerde bulunmak mümkündür:

Görüşülen iki işletme de içsel markalaşma kavramından haberdardır ve felsefeyi anlamış durumdadır. Özellikle, Arkas'ta içsel markalaşma faaliyetleri üretim işletmesi olan Vestel'e göre daha sistemli ve bilinçli bir şekilde yürütülmektedir. Ancak, her iki işletmenin içsel markalaşma uygulamalarında birtakım eksiklikler vardır.

Tespit edilen ilk eksiklik içsel markalaşma uygulamalarının başlangıç döneminden sonra çok sistemli ve profesyonel bir biçimde yürütmediğidir. Bu nedenle, içsel markalaşma uygulamalarının her dönemde belirli bir plan çerçevesinde, daha sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Her iki işletmede gözlemlenen diğer bir eksiklik çalışanların bilgilendirilmesi ile ilgilidir. İçsel iletişim ve eğitim faaliyetlerinde genel olarak işletme ile ilgili genel bilgiler çalışanlara aktarılmaktadır ve büyük ölçüde kurum kültürüne odaklanılmıştır. Markaya ilişkin bilgiler ise geri planda kalmakta, sadece markaya odaklı faaliyetlere çok sık rastlanılmamaktadır. Kurum kültürü faaliyetlerde tutarlılık sağlanması ve çalışanlarda aitlik duygusu yaratılması açısından önemlidir ancak markayla ilgili bilgilerin de çalışanlara aktarılması gerekmektedir. Ayrıca, marka ile ilgili faaliyetlerin pazarlama ve kurumsal iletişim departmanları aracılığıyla yönetilmesi nedeniyle marka yönelik bilgilendirme çalışmaları daha çok bu iki departmanda çalışanlara yönelik olarak yürütülmektedir. Ancak çalışanlar birtakım değerleri dış müşterilere de iletme zorundadırlar ve işletmenin başarısından tüm çalışanlar sorumludurlar. Tüm çalışanların işletmenin markası hakkında kapsamlı bilgilere de sahip olmaları ve marka vaadini iletme konusunda yetkin olmaları için son derece önemlidir. Bu açıdan marka odaklı faaliyetlere biraz daha ağırlık verilmeli ve bu süreç daha sistemli hale getirilmelidir.

Bir diğer eksiklik, içsel markalaşma uygulamalarının değerlendirme süreci ile ilgilidir. Müşteri ve çalışan memnuniyeti, performans değerlendirmelerinin sonuçları içsel markalaşma uygulamaların başarılı olup olmadığının bir göstergesi olarak kabul

edilmektedir. Bu olumlu bir uygulamadır ancak değerlendirme safhasında her iki işletme de genel olarak çalışanların performanslarını değerlendirmekte ve memnuniyetlerini ölçmektedirler. Performans değerlendirme sırasında marka değerlerine uyum bir kriter olarak belirlenmiştir. Ancak marka değerlerine uyumun ölçülmesine rağmen çalışanların marka değerlerini ve marka vaadini bilip bilmedikleri ölçülmemektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için çalışanların bu konulara ilişkin bilgi düzeylerinin ölçülmesi amacıyla onlara belirli dönemlerde anketler uygulanabilir. Anketler değerlendirildikten sonra, çalışanlar tarafından bilinmeyen, daha da önemlisi yanlış bilinen hususlara yönelik düzeltici tedbirler alınabilir.

İçsel markalaşma alanında yapılacak gelecek çalışmalara için de birkaç öneride bulunulabilir:

Gerçekleştirilen bu çalışmada içsel markalaşma uygulamaları yöneticilerin bakış açısından ele alınmış ve incelenmiştir. İçsel markalaşma tecrübelerinin ve farklı bireylerin bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkarılmasında yarar vardır. Bu açıdan gelecek çalışmalarda çalışanların içsel markalaşma uygulamalarına bakış açısı, çalışanların markaya yönelik tutumları ve iletilmek istenen marka vaadini nasıl algıladıklarının ölçülmesi önerilmektedir. Ayrıca, yöneticiler ve çalışanlara ek olarak dış müşteriler de araştırma sürecine dahil edilebilir. Bu sayede iletilmek istenen marka vaadinin algılanması konusunda gruplar arasında farklılık olup olmadığı incelenebilir. Dış müşterilerin algısı oldukça önemlidir ve ölçüm yapılması açısından ön plana çıkabilir. Çünkü içsel markalaşmanın temel amacı çalışanların çalışmakta oldukları işletmenin markasını anlayıp benimsemeleriyle dış müşterilere marka vaadini doğru bir şekilde iletmek ve onların da markayı sevmelerini sağlamaktır.

KAYNAKÇA

AAKER, David A. (2010), Güçlü Markalar Yaratmak, Çeviren: Erdem Demir, 2. Basım, İstanbul:MediaCat Yayınları.

AAKER, Jennifer L. (1997), “Dimensions of Brand Personality”, Journal of Marketing Research, Vol. 34, Issue. 3, August, ss.348.

AAKER , David (1996), Building Strong Brands, London:Simon & Schuster UK Ltd.’den aktaran Wallström vd. (2008).

AMA Dictionary, http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B
Erişim Tarihi: 22.01.2011.

AKGÜN, Serkan (2007), Reklam Müziğinin Marka Kişiliği Oluşumuna Katkısı: Bir Araştırma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.

AKSOY, Lerzan (2010), “Sadakat Neden Önemli?”, theBrandage, Mayıs, ss.65.

AKSOY, Ramazan (2005): “Zonguldak’ta Ayakta Tedavi Tüketicilerinin Sağlık Hizmeti Kalite Değerlemesi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 1, ss. 92.

AKTUĞLU, Işıl Karpat (2009), Marka Yönetimi – Güçlü ve Başarılı Markalar İçin Temel İlkeler, İstanbul:İletişim Yayınları.

AMBLER, Tim ve BARROW, Simon (1996), “The Employer Brand”, Journal of Brand Management, Vol. 4, No. 3, pp.185-206.

ANDRUSS, Paula (2008), “Employee Ambassadors”, Marketing News, Vol. 42, Issue. 20, pp.26, 27.

AR, Aydeniz Akdeniz (2004), Marka ve Marka Stratejileri, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

ARMSTRONG, Gary ve KOTLER, Philip (2000), Marketing - an Introduction, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

ARNOLD, David (1993), the Handbook of Brand Management, the Economist Books, International Management Series, England: Addison Wesley Publishing Company.

AURAND, Timothy W.; GORCHELS, Linda ve BISHOP, Terrence R. (2005), “Human Resource Management’s Role in Internal Branding: an Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 14, No. 3, pp.163, 164, 166-169.

AY, Canan; KARTAL, Burak ve ÇEVİKOĞLU, Onur (2007), “Pazarlama ve İnsan Kaynakları Departmanları Arasında İşbirliği Gerektiren Bir Yaklaşım: İçsel Markalaşma”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Sakarya, 25-27 Mayıs, ss.431-440.

AY, Canan ve KARTAL, Burak (2003), “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, Marmara Üniversitesi S.B.E. Öneri Dergisi, Yıl.10, Cilt 5 (20), ss.16, 20, 21, 23.

AYDIN, Kenan (2005), “Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli’ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı. 50, ss.1102, 1108, 1107.

BACKHAUS, Kristin ve TIKOO, Surinder (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, Career Development International, Vol. 9 , No. 5, pp. 501-503.

BAK, Constance A.; VOGT, Leslie H.; GEORGE, R. George ve GREENTREE, I. Richard (1994), “Management by Team: an Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing”, Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 1, pp. 37-47.

BALMER, John M.T. ve GRAY, Edmund R. (2003), "Corporate Brands: What are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, Vol.37, No.7/8, pp.972, 976, 978.

BARNES, James G. (2003), "Establishing Meaningful Customer Relationships: Why Some Companies and Brands Mean More to Their Customers", *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 3, pp.178-186.

BAUER, R.A. (1960), *Consumer Behavior as Risk Taking in Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, Ed: Cox, D.F., Boston: Harvard University Press'den aktaran URAL (2009).

BAYUK, Nedim (2006), "Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tutma", *Akademik Bakış-Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı. 10, Eylül 2006, s.8.

BEAGRİE, Scott (2003), "How to Influence Employee Behaviour through Internal Marketing", *Personnel Today*, August, pp.35.

BELVİRANLI, Alev (2006), "Yeni Büyüme Rotası: Kurumsal Karne", *Ekonomist Dergisi: Yönetimde Son Trendler*, 22 Ekim, ss.63.

BERGSTORM, Alan; BLUMENTHAL, Dannielle ve CROTHERS, Scott (2002), "Why Internal Branding Matters: The Case of Saab", *Corporate Reputation Review*, Vol.5, Nos. 2/3, pp.133-141.

BERRY, Leonard L. (1981), "The Employee as Customer", *Journal of Retail Banking*, Vol. 3 No.1, pp.33-40'dan aktaran Sargeant ve Asif (1998), Candan ve Çekmecelioğlu (2009) ve Mahnert ve Torres (2007).

BERRY, Leonard L.; BURKE, M.C. ve HENSEL, J.S. (1976), "Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response", *Journal of Retailing*, Vol. 52, No. 3, Fall, pp.3-15'den aktaran Yamaç (2003) ve Mahnert ve Torres (2007).

BERRY, Leonard, L. ve PARASURAMAN, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: Free Press.

BERTHON, Pierre; EWING, Michael ve HAH, Li Lian (2005), “Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding”, *International Journal of Advertising*, Vol.24, No.2, pp. 153.

BITNER, Mary Jo; BOOMS, Bernard H. ve MOHR, Lois A. (1994), “Critical Services Encounters: the Employees’ Viewpoints”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue. 4, October, pp.95-106.

BILLINGS, Gary (2006), “A New Role for HR: Support Your Company Brand”, <http://humanresources.about.com/cs/strategichr/a/brandsupport.htm>, Erişim Tarihi: 16.03.2011

BORÇA, Güven (2008), *Bu Topraklardan Dünya Markası Çıkar Mı?*, 10. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

BOYCE, Marry E. (1995), “Collective Centring and Collective Sense-making in the Stories and Storytelling of One Organization”, *Organization Studies*, Vol. 16, No. 1, pp.107–137.

BURMANN, Christoph ve ZEPLIN, Sabrina (2005), “Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management”, *Brand Management* Vol. 12, No. 4, April, pp.279-281, 283-295.

CAMPBELL, Margaret C. (2002), “Building Brand Equity”, *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 2-3, May, pp.208.

CANDAN, Burcu ve ÇEKMECELİOĞLU, Hülya Gündüz (2009), “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, Yıl. 20, Sayı. 63, Haziran, ss.42, 43, 45, 55, 56.

CAPİTAL, Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Temmuz 2010, <http://www.capital.com.tr/buyuk-deger-yarisi-haberler/21338.aspx>, Erişim Tarihi: 05.01.2011

CHONG, Mark ve KONG, Lee (2007), “The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines’ Experience, Corporate Reputation Review, Vol. 10, pp. 202-204.

ÇOBAN, Suzan (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı. 22, Ocak-Haziran, ss. 89-90.

ÇOBANOĞLU, Emine ve YALÇIN, A. Müge (2006), Pazarlamada Yeni Açılımlarla Üstünlük Sağlama içinde Bilgin, F. Zeynep; Çobanoğlu, Emine; Yalçın, A. Müge (editörler), “Kurum Kimliği Boyutları İle Modelleme ve Üniversite Çevresi İçin Öneriler”, ss.73-88, 1. Baskı, Temmuz, İstanbul: Beta Basım.

CZINKOTA, Michael R. ve KOTABE, Masaaki (2005), Marketing Management, 3th Edition, Ohio: Atomic Dog Publishing.

DAVIS, Scott M. (2000), Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands, San Francisco: Jossey-Bass’dan aktaran Aurand vd. (2005).

DAVIS, Scott (2002), “Corporate Branding - Making the brand the strategic driver for the entire organization”, http://www.brandchannel.com/images/papers/Corporate_branding.pdf, Erişim Tarihi: 22.04.2011.

de CHERNATONY, Leslie ve SEGAL-HORN, Susan (2003), “The Criteria for Successful Services Brands”, European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1100.

de CHERNATONY, Leslie (2002), “Living the corporate brand: Brand Values and Brand Enactment”, Corporate Reputation Review, Vol. 5, Nos 2/3, Fall, pp.115-132.

de CHERNATONY, Leslie (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Oxford: Butterworth-Heinemann'den aktaran Wallström vd. (2008).

de CHERNATONY, Leslie ve SEGAL-HORN, Susan (2001), "Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands", *Journal of Marketing Management*, Vol.17, pp.645-669.

DEMİR, Ebru (2006), *Kurumsal Marka İmajının Oluşumunda Reklam Stratejilerinin Etkisi: World of Wonders Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, T.C. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DERELİ Türkay ve BAYKASOĞLU, Adil (2007), *Toplam Marka Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

DOĞAN, Selen ve KILIÇ, Selçuk (2008), "İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yıl. 10, Sayı. 14, Haziran, ss.73, 74,76.

DRAKE, Susan M.; GULMAN, Michelle J. ve ROBERTS, Sara M. (2005), *Light Their Fire: Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and WOW Your Customers*, United States of America: Dearborn Trade Publishing.

ECER, H. Ferhat ve CANITEZ, Murat (2004), *Pazarlama İlkeleri-Teori ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.

ELİTOK, Bülent (2003), *Hadi Markalaşalım*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, ss.104-105'ten aktaran Güler (2010).

ERDİL, T. Sabri ve UZUN, Yeşim (2009), *Marka Olmak*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

FELDWICK, Paul (1996), "Do We Really Need "Brand Equity?", The Journal of Brand Management, Vol. 4, No. 1, pp. 9-28.'den aktaran Wood (2000).

FLIPO, J. P. (1986), "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", European Journal of Marketing, Vol. 20, No. 8, pp.5-14'ten aktaran Mahnert ve Torres (2007).

FOREMAN, Susan K. ve MONEY, Arthur H. (1995), "Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application", Journal of Marketing Management, Vol. 11, Issue 8, pp.755-768'den aktaran Mahnert ve Torres (2007).

GAPP, Rod ve MERRILEES, Bill (2006), "Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: a Healthcare Case Study", Journal of Brand Management, Vol. 14, Nos. 1/2, September-November, pp.163-165, 173.

GEORGE, William R. (1977), The Retailing of Services - A Changing Future, Journal of Retailing, Fall'dan aktaran Yamaç (2003).

GOOM, Sharon; MacLAVERTY Nina; McQUILLIAN, Patricia ve ODDIE, Hugh (2008), "Internal Branding: A Human Resources Perspective", Third in a Series of Research Initiatives Sponsored by Canadian Marketing Association Branding and Strategic Planning Council, August, pp.4.

GOTSI, Manto ve WILSON, Alan (2001), "Corporate Reputation Management: Living the Brand", Management Decision, Vol. 39, Issue 2, pp.99-104.

GREENE, Walter E., WALLS, Gary D. ve SCHREST, Larry J. (1994), "Internal Marketing: the Key to External Marketing Success", Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, pp.5-13.

GRÖNROOS, Christian (1990), Services Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition, Lexington Books, Lexington, MA.'dan aktaran Sargeant ve Asif (1998).

GRÖNROOS, Christian (1981a), “Internal Marketing - an Integral Part of Marketing Theory”, in J.H. Donnelly ve W.R. George (eds.). *Marketing of Services*, pp.236-238, Ghicago: American Marketing Association’dan aktaran Candan ve Çekmecelioglu (2009) ve Mahnert ve Torres (2007).

GRÖNROOS, Christian (1981b), “Internal Marketing – an Integral Part of Marketing Theory”, *Proceedings, American Marketing Association Services Marketing Conference*, pp. 236-238’den aktaran Sargeant ve Asif (1998).

GÜNAY, Nazan (2008), “Küresel Pazarlama Yönetimi” içinde İpek Altınbaşak, Asuman Yalçın, Emrah Cengiz, Ercan Gegez, Müge Arslan, Mert Uydacı, Sanem Alkibay, Çağatay Ünüsan, Ayşe Akyol, Şebnem Burnaz, Sabri Erdil, Nazan Günay, Canan Madran, Ahmet Şekerkaya, Gökhan Yolaç (Yazarlar), *Ürün Stratejileri*, ss. 357-404, İstanbul: Beta Basım.

GÜLER, Sevi (2010), *Marka Yaratma ve Yönetme Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü*, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa.

HALIÇINARLI, Özlenen (2008), *Marka İletişiminde Ticari Karakterler: “Vadaa” - Worldcard ve “Blue Lion”- Postbank Örnek Olayı*, T.C. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halka İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

HARREL, Gilbert D. ve FORS, Matthew F. (1992), “Internal Marketing of a Service”, *Industrial Marketing Management*, Vol.21, No.4, pp.299-306.

HARRIS, Patrick (2007), “We the People: The Importance of Employees in the Process of Building Customer Experience”, *Brand Management*, Vol. 15, No. 2, November, pp.102, 103.

HARRIS, Fiona ve de CHERNATONY, Leslie (2001), “Corporate Branding and Corporate Brand Performance”, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No.3/4, pp.447,453.

HEATON, Carla ve GUZZO, Rick (2000), “Making Every Employee a Brand Manager”, Mercer Management Journal, No. 12’den aktaran Khan (2009).

HEDING, Tilde; KNUDTZEN, Charlotte F. ve BJERRE, Mogens (2008), Brand Management – Research, Theory and Practice, New York:Taylor & Francis.

HELMAN, Deborah ve PAYNE, Adrian (1992), “Internal Marketing: Myth Versus Reality”, Working Paper No. SWP 5/92, Cranfield School of Management, Bedford, <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/499/2/SWP0592.pdf>, Erişim Tarihi: 28.03.2011

HENDERSON, Pamela W. ve COTE, Joseph A. (1998), “Guidelines for Selecting or Modifying Logos”, Journal of Marketing, Vol. 62, April, pp.14.

HENKEL, Sven; TOMCZAK, Torsten; HEITMANN, Mark ve HERRMANN, Andreas (2007), “Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding”, Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, No. 5, pp.310, 315, 316.

HERINGTON, Carmel; JOHNSON, Lester W. ve SCOTT, Don (2006), “Internal Relationships: Linking Practitioner Literature and Relationship Marketing Theory”, European Business Review, Vol. 18, Issue. 5, pp.364-381.

HESKETT, James L. ; JONES, Thomas; LOVEMAN, O. Gary W. ; SASSER, W. Earl Jr., ve SCHLESINGER, Leonard A. (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work”, Harvard Business Review, Vol. 72, No. 2, March-April, pp.164-170.

<http://blog.reklam.com.tr/genel/benim-markam-benim-hikayem-kurumsal-markalasma/1785/>, Erişim Tarihi: 19.02.2011.

<http://www.akademi.itu.edu.tr/oztaysib/DosyaGetir/38005/Kurumsal%20Karne.pdf>, Erişim Tarihi: 27.02.2011.

[http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/KurumsalMarka Degeri.aspx](http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/KurumsalMarka_Degeri.aspx) ,
Erişim Tarihi: 25.02.2011.

[http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/651-hedeflerle-yonetim-ve-kurumsal-performans -karnesi.html](http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/651-hedeflerle-yonetim-ve-kurumsal-performans-karnesi.html), Erişim Tarihi: 27.02.2011.

<http://www.isverenmarkasi.com/tag/marka-bilinirligi/> , Erişim Tarihi: 19.02.2011.

<http://www.isverenmarkasi.com/2010/03/28/marka-imaji-marka-kimligi/>, Erişim Tarihi:
20.12.2010.

<http://www.novateknik.com/html/cozumlerimiz/intranet/intranet.htm>, Erişim Tarihi:
05.03.2011.

<http://postmodernmarkalar.blogspot.com/>, Erişim Tarihi: 10.12.2010.

<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, İktisat Terimleri Sözlüğü, Erişim Tarihi: 18.04.2011.

<http://www.unimedya.net.tr/videokonferans.aspx>, Erişim Tarihi: 05.03.2011.

HUMPHREY, R. H. ve ASHFORTH, B.F. (1994), “Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters”, in Swartz, D.E., Bowen, D.E. and Brown, S.W. (Eds)Vol. 3, JAI Press, Greenwich, CT, pp.175-199’dan aktaran Henkel vd. (2007).

HUR, Yoonkyung (2009), Employee Training and Job Satisfaction and Their Effects on Restaurant Internal Brand Image, Purdue University Graduate School, Master of Science Thesis, Indiana.

IACOBUCCI, Dawn ve NORDHIELM, Christie (2000), “Creative Benchmarking”, Harvard Business Review, Vol. 78, Issue. 6, November/December, pp.24-25

IND, Nicholas (2007), *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*, 3rd Edition, Kogan Page: London, UK.

Interbrand Insights (2001), “Aligning Your Organization and Your Brand for Performance”, No. 3, March’dan aktaran Aurand vd. (2005).

İNAL, Emin; ÇİÇEK, Recep ve AKIN, Murat (2008), “İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 9, ss.163-166.

İSLAMOĞLU, Hamdi; CANDAN, Burcu; HACİEFENDİOĞLU, Şenol ve AYDIN, Kenan (2006), *Hizmet Pazarlaması*, 1. Baskı, İstanbul:Beta Basım.

İSLAMOĞLU, Hamdi (2009), *Temel Pazarlama Bilgisi*, 3. Baskı, İstanbul:Beta Basım.

JACOBS, Rick (2003), “Turn Employees into Brand Ambassadors”, *ABA Bank Marketing*, April, pp.23, 26.

JOSEPH, W. Benoy (1996), “Internal Marketing Builds Service Quality”, *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 16, No.1, Spring, pp.54-59.

JOSHI, Rajiv (2007), “Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation”, *ICFAI Journal of Services Marketing*, Vol. 5, No 4, pp.28, 30, 31.

KAAS, K. P., (1990), *Langfristige Werbung und Brand Equity*, in: *Werbeforschung und Praxiz*, 35 Jg, . 3/1990, pp.48’den aktaran Yüksel ve Yüksel (2005).

KAHRAMAN, Batur Mehmet (2006), *Marka Yönetimi: Turkcell Örneği*, T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KAMMONEN, Harri (2002), "Building an Internal Brand", Making Waves, Volume. 2, Issue. 1, Spring, <http://www.berrierassociates.com/pdf/MakingWavesSpring2002.pdf>, Erişim Tarihi: 22.04.2011.

KAPFERER, Jean-Noël (2008), The New Strategic Brand Management - Creating and Sustaining Brand Equity Long Term, 4th Edition, London: Kogan Page.

KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P. (1992), The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, Vol. 70, Issue. 1, pp.72.

KARAHAN, Kasım (2006), Hizmet Pazarlaması, 2.Baskı, İstanbul: Beta Basım.

KAYA, İsmail (2010), Pazarlama Bi'Tanedir, Birinci Baskı, İstanbul: Babıalı Kùltür Yayıncılığı.

KELEMEN, Mihaela ve PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, Ionna (2004), "Can Culture Be Changed? A Study of Internal Marketing", the Service Industries Journal, Vol. 24, No. 5, pp.121-135.

KELLER, Kevin Lane (2003), Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall'dan aktaran Aurand vd. (2005).

KELLER, Kevin Lane (1999), "Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples", Journal of Marketing Management, Vol. 15, Nos. 1/2, pp.5.

KELLER, Kevin Lane (1993), "Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity", Journal of Marketing, Vol. 57, No. 1, January, pp.3, 8.

KELLEY, S.W., Longfellow, T. ve Malehorn, J. (1996), "Organizational determinants of service employees' exercise of routine, creative, and deviant discretion", Journal of Retailing, Vol. 72 No. 2, pp.135-157'den aktaran Henkel vd. (2007).

KHAN, Bilal Mustafa (2009), "Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy", *The Icfai University Journal of Brand Management*, Vol. 6, No. 2, pp.23, 25, 29.

KIRDAR, Yalçın (2007), "Marka Stratejilerinin Oluşturulması; Coca-Cola Örneği", *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 3/4, ss.245, 306.

KIRKPATRICK, Donald (1998), *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, 2nd Edition, Berret-Koehler'den aktaran Drake vd. (2005).

KIMPAKORN, Narumon ve TOCQUER, Gerard (2009), "Employees' Commitment to Brands in the Service Sector: Luxury Hotel Chains in Thailand", *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 8, pp. 532, 536.

KING, Ceridwyn ve GRACE, Debra (2008), "Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective", *Brand Management*, Vol. 15, No. 5, May, pp.358, 360, 361, 369, 370.

KING, Ceridwyn ve GRACE, Debra (2005), "Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: a Case Study Approach, *Qualitative Market Research*, Vol. 8, No. 3, pp.277, 280, 287, 289-291.

KNAPP, Duane E. (2008), *the Brand Promise*, McGraw Hill.

KNOX, S. ve BICKERTON, D. (2003), "The Six Conventions of Corporate Branding", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp.998, 999.

KRELL, Eric (2006), "Branding Together", *HR Magazine*, October, pp.50, 52-54.

KOTLER, Philip (2003), *Marketing Management*, 11th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary (2006), Principles of Marketing, 11th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

LEBERECHT, Tim (2004), "True Blue: Internal Branding as a Strategic Corporate Communications Tool a Case Study of JetBlue Airways", pp.4,9,12-14. http://www.brandchannel.com/images/Papers/210_True_Blue.orig.pdf.

LEONCINI, Patrick M. (2002), "Make Your Values Mean Something", Harvard Business Review, Vol. 80, No. 7, pp.113.

LINDSTORM, Martin (2005), Duyular ve Markalar, Çeviren: Ümit Şensoy, İstanbul:Optimist Yayınları.

LINGS, Ian N. (1999), "Balancing Internal and External Market Orientations", Journal of Marketing Management, Vol. 15, Issue. 4, May, pp. 239-263'ten aktaran Mahnert ve Torres (2007).

MacLAVERTY, Nina; McQUILLAN, Patricia ve ODDIE, Hugh (2007), "Internal Branding Best Practices Study", Canadian Marketing Association, June, pp.1,3,5-7,10.

MAEL, Fred A. ve ASHFORTH, Blake E. (1992), "Alumni and Their Alma Mater: a Partial Field Test of the Reformulated Model of Organizational Identification", Journal of Organizational Behavior, Vol. 12 No. 2, pp.102-123.

MAEL, Fred A. ve ASHFORTH, Blake E. (1995), "Loyal from Day One, Biodata, Organizational Identification, and Turnover among New Comers", Personnel Psychology, Vol. 48 No. 2, pp.309-333,

MAHNERT, Kai F. ve TORRES, Ann M. (2007), "The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding", Irish Marketing Review, Volume. 19, No. 1&2, pp.54, 55, 58-60.

MARANGOZ, Mehmet (2007), “Marka Değeri Algılamalarının Marka Yayılmaya Etkileri”, Ege Akademik Bakış, Cilt. 7, Sayı. 2, ss.461.

Marketing Türkiye Dergisi (2005), “Havayolu Pazarında İt Dalası”, 01 Ağustos, sayı:81, ss.40.

McEWEN William J. ve ROBINSON, Jennifer (2007), “Who Are Your Promise Keepers”, Gallup Management Journal, August. pp.1-3.

MELIN, F . (1999), Varumärkesstrategi , Författarna och Liber AB, Malmö’den aktaran Wallström vd. (2008).

MITCHELL, Colin (2002), “Selling Brand Inside”, Harvard Business Review, January, pp.99-101, 103-105.

MILES, Sandra Jeanquart ve MANGOLD, Glynn (2004), “A Conceptualization of the Employee Branding Process”, Journal of Relationship Marketing, Vol.3, No.2/3, pp.65.

MORGAN, Robert M. ve HUNT, Shelby D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp.20-34.

MOSER, Mike (2007), Marka Yaratmanın Beş Adımı, 3. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

MOSLEY, Richard W. (2007), “Customer Experience, Organisational Culture and the Employer Brand”, Brand Management Vol.15, No.2, November, pp.123, 124, 127, 129, 130.

MUCUK, İsmet (2010), Pazarlama İlkeleri, 18. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

MUCUK, İsmet (2008), Modern İşletmecilik, 16. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

NEUMEIER, Marty (2007), *Zak Başarılı Markaların 1 Numaralı Stratejisi*, 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ODABAŞI, Yavuz (2004), *Post Modern Pazarlama*, 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

ODABAŞI, Yavuz ve OYMAN, Mine (2007), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, 7. Basım, İstanbul: MediaCat Yayınları.

OLCAY, Gülşah (2010), “Çalışan Sadakati,” *theBrandage*, Mayıs, ss.66,67.

OLUÇ, Mehmet (2006), *Temel Pazarlama Kavramları*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Basım.

OPOKU, Robert Ankomah; ATUOBI-YIADOM, Nana; CHONG, Cathryn Serwaah ve ABRAT, Russell (2009), “The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case”, *Journal of Financial Services Marketing* Vol. 13, No. 4, pp.322, 324.

OTT, Bryant ve KILLHAM, Emily (2007), “Would You Fire Your Boss?”, *Gallup Management Journal*, No.13 September.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. ve BERRY, Leonard L. (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. ve BERRY, Leonard L. (1991), “Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale,” *Journal of Retailing*, Vol. 67, No.4, pp.420-450.

PAPASOLOMOU, Ionna ve VRONTIS, Demetris (2006), “Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry”, *Journal of Brand Management*, Vol.14, Nos.1/2, pp.177-195.

PETER, Doyle (2003), Değer Temelli Pazarlama, Çeviren: Gülfidan Barış, İstanbul: MediaCat Yayınları.

PIERCY, Nigel F. (1998), “Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal Market-Place”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, Issue. 3, pp.209-222’den aktaran Ay ve Kartal (2003).

PIERCY, Nigel F. ve MORGAN, Neil A. (1991), “Internal Marketing: The Missing Half of the Marketing Programme”, *Long Range Planning*, Vol. 24, Issue. 2, pp.82-93’ten aktaran Mahnert ve Torres (2007).

PRINGLE, Hamish ve THOMPSON, Marjorie (2001), Sosyal Sorumluluk Kampanyalarıyla Marka Yaratmak, Çeviren: Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat, İstanbul: Scala Yayıncılık.

PRINGLE, Hamish ve GORDON, William (2001), Brand Manners/Marka Kültürü, Çeviren: Neşe Olcaytu, İstanbul: Scala Yayıncılık.

PUNJAISRI, Khanyapuss; EVANSCHITZKY, Heiner ve WILSON, Alan (2009a), “Internal Branding: an Enabler of Employees’ Brand-Supporting Behaviours”, *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 2, pp.210, 211, 213, 214, 218.

PUNJAISRI, Khanyapuss; WILSON, Alan ve EVANSCHITZKY, Heiner (2009b), “Internal Branding to Influence Employees’ Brand Promise Delivery: a Case Study in Thailand”, *Journal of Service Management* Vol. 20, No. 5, pp.561, 562, 564, 567, 570.

PUNJAISRI, Khanyapuss; EVANSCHITZKY, Heiner ve WILSON, Alan (2008), Exploring the Influences of Internal Branding on Employees’ Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7(4), pp.407-412, 415-418.

PUNJAISRI, Khanyapuss ve WILSON, Alan (2007), "The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise", *Brand Management* Vol. 15, No. 1, September, pp.59, 60, 67.

QUESTER, P.G. ve KELLY, A. (1999), "Internal Marketing Practices in the Australian Financial Sector: an Exploratory Study", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8, No. 2, December, pp.217.

RAFIQ, Mohammed ve AHMED, Pervaiz K. (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 6/7, pp.452, 453, 455.

RAFIQ, Mohammed ve AHMED, Pervaiz K. (1993), "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp.221, 222.

RAPIER, Stephen M. (2010), "Marka Senkronizasyonu ile Başarılı Olmak", *theBrandage*, Mayıs, pp.66, 67.

ROACH, Ed (2008), "How to Make Brand Champions" *Small Business Branding*, July, No.15, <http://www.smallbusinessbranding.com/995/how-to-make-brand-champions/> , Erişim Tarihi: 05.02.2011

RUSSEL, Robert S. ve TAYLOR, Bernard W. (2003), *Operations Management*, 4th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

SAKARYA, Nurgül Cebir (2007), *Farklılaşmış Tasarımların Marka Değerine Katkısı*, T.C. Marmara Üniversitesi Güzel Sanatlar Enstitüsü, Endüstri Ürünleri Tasarımı Anasanat Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SARGEANT, Adrian ve ASIF, Saadia (1998), "The Strategic Application of Internal Marketing - An Investigation of UK Banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp.66, 67, 69.

SARTAIN, Libby (2005), "Branding from the Inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder", Human Resource Management, Vol. 44, No. 1, pp.89-93.

SASSER, W. Earl ve Arbeit, Stephen P. (1976), "Selling Jobs in the Services Sector", Business Horizons, Vol. 19, No. 3, June, pp.61-65'ten aktaran Mahnert ve Torres (2007).

SASSER, W. Earl ; OLSEN, R. Paul ve WYCKOFF, Daryl D. (1978), Management of Service Operations, Boston: Allyn ve Bacon.

SATTLER, H. (2000), Markenbewerung, in: Albers, Sönke/ Herrmann, Andreas (Hrsg.); Handbuch Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden'den aktaran Yüksel ve Yüksel (2005)

SAVAŞCI, İpek (2008), "Türkiye'de Pazara Sunulan Yerli ve Yabancı Mamullerde Stratejik Marka Yönetimi ve Marka Değerlerinin Karşılaştırılması", T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İzmir.

SCHULTZ, Don E. (2002), "Study Internal Marketing for Better Impact", Marketing News, Vol. 36, No. 21, October, pp.8-9.

SEMMANS, Debra (2004), "The Brand You Save", Marketing Management, May/June, pp.30.

SEYHAN, Elif (2007), Markalaşma Sürecinde Bütünleşik Pazarlama İletişiminin Yeri ve Önemi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

SOMAKLAR, Fulya Özpınar (2006), İşletmelerde Marka Yönetimi Süreci ve Bir Uygulama, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

STAUSS, B. (1995), "Internal services: Classification and Quality Management", *Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No. 2, pp.65.

STEINGOLD, Lisa (2009), "Brands of the Future - Equity versus Value", 28 Ocak, <http://www.marketing.bizcommunity.com/Article/196/82/32075.html>, Erişim Tarihi: 23.04.2011.

TANSUHAJ, Patriya; RANDALL, Donna ve MCCULLOUGH, Jim (1988), "A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions", *Journal of Services Marketing*, Vol. 2, Issue. 1, Winter, pp.31-38'den aktaran Mahnert ve Torres (2007).

TATLIDİL, Rezan (2010a), "Marka Planlama Süreci", 9 Ocak, http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=127:marka-planlama&catid=50:marka&Itemid=2, Erişim Tarihi: 19.02.2011

TAVASSOLI, Nader (2008), "Branding from the inside out", *Business Strategy Review*, Summer, pp.94-95.

TAYLOR, David (2006), *Brand Vision - How to Energize Your Team to Drive Business Growth*, West Sussex - England: John Wiley & Sons, Inc.

TEK, Ömer Baybars ve ÖZGÜL, Engin (2008), *Modern Pazarlama İlkeleri: Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*, 3. Baskı, Birleşik Matbaacılık: İzmir.

the Brand Age, Mayıs 2010, Yıl.2, Sayı.16, ss.96

THOMPSON, T. W.; BERRY, L.L. ve DAVIDSON, P.H., (1978), *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, Van Nostrand Reinhold Company, N.Y.'dan aktaran Yamaç (2003).

THOMSON, Kevin; de CHERNATONY, Leslie; AIRGANBRIGHT, Lorrie ve KHAN, Sajid (1999), "The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, pp.819-835.

TOSTI, Donald ve HERBST, Scott A. (2009), "Organizational Performance and Customer Value", *Journal of Organizational Behavior Management*, Vo.29, pp.299-301.

TOSTI, Donald T. ve STOTZ, Rodger D. (2001), "Building Your Brand from the Inside Out", *Marketing Management*, Vol. 10, No. 2, July/August, pp.28-33.

URAL, Tülin (2009), *Markalamada Yol Haritası*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Basımevi.

URDE, Mats (2003), "Core Value-Based Corporate Brand Building", *European Journal of Marketing*", Vol. 37, pp.1017-1040'dan aktaran Wallström vd. (2008).

USLU, Aypar; ERDEM, Şakir ve TEMELLİ, Ayşegül, (2006), *İşletmelerin Tüketici Odaklı Marka Stratejileri*, Yayın No: 2006-7, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası'ndan aktaran Savaşçı (2008).

UZTUĞ, Ferruh (2008), *Markan Kadar Konuş - Marka İletişimi Stratejileri*, 4. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.

VALLASTER, Christine ve de CHERNATONY, Leslie (2005), "Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process", *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, pp. 183, 187.

VAREY, Richard J. (1995), "Internal Marketing: a Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, Issue 1, pp.40-63'ten aktaran Mahnert ve Torres (2007).

VAREY, Richard J. ve LEWIS, Barbara R. (1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", *European Journal of Marketing*, 33/9, pp.928.

WALLSTRÖM, Åsa; KARLSSON, Ted; SALEHI-SANGARI ve Esmail (2008), "Building A Corporate Brand: The Internal Brand Building Process in Swedish Service Firms", *Brand Management Vol. 16, Nos.1-2, August-October*, pp.40-43, 48.

WEBSTER, Frederick E. (2000), "Understanding the Relationships Among Brands, Consumers and Resellers", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue. 1, pp.17-24.

WOOD, Lisa (2000), "Brands and Brand Equity: Definition and Management", *Management Decision*, Vol. 38, No. 9, pp. 662

YAMAÇ, Demet (2003), *İçsel Pazarlama: Hizmet İşletmelerinde İşgören Tatmininin Müşteri Tatminine Dönüşmesi ve Örnek Bir Araştırma*, T.C. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

YENİCE, Ebru (2007), "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Score Card) Yaklaşımı", *Bütçe Dünyası Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 25, Bahar, ss.98.

YIN, Robert K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition, USA: Sage Publications Inc.

YURDAKUL, Müberra (2007), "İlişkisel Pazarlama Anlayışında Müşteri Sadakati Olgusunun Ayrıntılı Bir Şekilde Analizi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 17, Nisan, ss.272

YÜKSELEN, Cemal (2001), *Pazarlama İlkeleri - Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

YÜKSEL, Ülkü ve YÜKSEL, Aslı (2005): Marka Yönetimi ve Marka Değerinin Ölçülmesi, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım.

YÜZBAŞIOĞLU, Pınar (2009), Kurumsal Marka Algılaması, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

556 Sayılı Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

EKLER

EK -1 GÖRÜŞME SORULARI

1. İşletmeniz için markası ne kadar önemlidir?
2. İşletme markanızın dayandığı temel değerler ve müşterilerine iletmek istediği marka vaadi nedir?
3. İşletmenizde marka değerleri ve vaadi oluşturulurken nelere dikkat edilmektedir?
4. İşletmeniz için çalışanları ne kadar önemlidir? Bu önem nasıl gösterilmektedir?
5. İşletmenizin misyonunda ve değerlerinde çalışanlara yatırım yapmak yer almakta mıdır?
6. Çalışanlarınız, işletmenizin misyonu, vizyonu, değerleri ve kültürü konusunda bilgilendiriliyor mu?
7. Çalışanlarınız, işletmenizin markası ve ürün/hizmetleri konusunda bilgilendiriliyor mu?
8. İşletmeniz içsel markalaşma kavramından haberdar mı?
9. İçsel markalaşma uygulamalarından sorumlu olan birim/birimler kimlerdir? Pazarlama/kurumsal iletişim departmanı ile insan kaynakları departmanı bu konuda ortak çalışmakta mı?
10. İçsel markalaşma uygulamalarında “işe alım uygulamaları”, “eğitim”, “içsel iletişim”, “liderlik programları”, “performans değerlendirme” gibi birtakım araçlardan yararlanılmaktadır. İşletmeniz bu araçlardan hangilerini, ne şekilde kullanmaktadır?
11. Çalışanlarınızın, işletmenizin markasını anlamaları ve benimsemeleri ne kadar önemlidir?
12. Çalışanlarınızın, işletmenizin marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemeleri ne kadar önemlidir?
13. İçsel markalaşma uygulamalarının müşteri memnuniyeti yaratma, kaliteli ürün/hizmet sunma, olumlu marka imajı yaratma gibi katkıları olduğunu düşünüyor musunuz?
14. Müşteri memnuniyetini, içsel markalaşma uygulamalarınızın bir başarı ölçütü olarak görüyor musunuz? Müşteri memnuniyetini ölçüyor musunuz?

15. Çalışanlarımız, işletmenizin ürünlerini/hizmetlerini kullanmaları yönünde teşvik ediliyor mu?
16. Çalışanlarımızın işletmeye ve markaya yönelik tutumları, bağlılıkları, bilgi düzeyleri ölçülüyor mu? Ölçülüyor ise bu ne şekilde yapılmaktadır?
17. İçsel markalaşma uygulamalarının başarılı olması için göz önünde tutulması, sürece mutlaka dahil edilmesi gereken unsurlar var mı?
18. İçsel markalaşma sürecinde karşılaştığınız temel zorluklar nelerdir? Bu süreçte işletmenizin iyileştirme yapmayı düşündüğü noktalar var mı?
19. Konuya ilişkin olarak eklemek istediğiniz bir şey var mı?