

**T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ  
İÇSEL MARKALAMAYA ETKİSİ: TÜRKİYE'DEKİ  
KATILIM BANKALARINDA UYGULAMALI BİR  
ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Ünal EFE**

**Danışmanı  
Prof. Dr. Ayşe AKYOL**

**İstanbul - 2016**

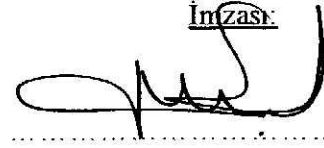
T.C.  
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

**İŞLETME Anabilim Dalı Doktora Programı** öğrencisi **Ünal EFE** tarafından hazırlanan **“İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalamaya Etkisi: Türkiye’deki Katılım Bankalarında Uygulamalı Bir Araştırma”** adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 27/06/2016

( Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

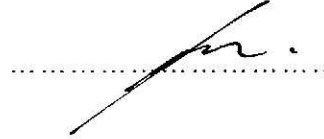
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ayşe AKYOL  
Danışman: Trakya Üniv. Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD  
Öğr. Üyesi

İmza:  


Jüri Üyesi: Prof. Dr. Dilek ALTAŞ  
Marmara Üniv. İstatistik ABD Öğr. Üyesi



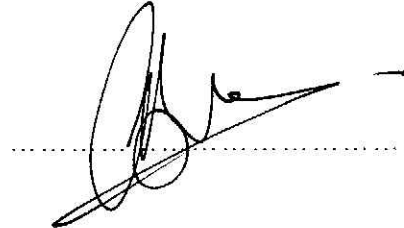
Jüri Üyesi: Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA  
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.  
Üyesi



Jüri Üyesi: Prof. Dr. M. Zeki AKSAN  
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.  
Üyesi



Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Gül Banu DAYANÇ KIYAT  
Haliç Üniv. Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik ABD Öğr.  
Üyesi



## ÖNSÖZ

Doktora eğitimine başlamaya karar verdiğim dönemlerde bu sürecin zorlu bir süreç olabileceğini tahmin ediyordum. Ancak doktora başladıktan sonra bu sürecinin aslında çalışma hayatımdaki deneyimlerimin teorik bir alt yapısı olduğunu görmek ve yaşadığım deneyimlerimi akademik olarak okumak bana inanılmaz keyif verdi. Bu nedenle doktora süreci benim için çok eğlenceli ve keyifli bir yolculuğa dönüştü. Bu zorlu sürecin güzel ve verimli geçmesinde şüphesiz pek çok kimsenin de emeği var.

Öncelikle, doktora eğitimime başladığım ilk günden itibaren derslerdeki özverili ve enerji dolu yapısı ile bilgi birikimini ve deneyimlerini benimle paylaşan, tez sürecinin her aşamasında tüm çalışmalarımı büyük bir titizlikle ve bıkmadan inceleyerek beni yönlendiren, teşvik eden, destek olan ve tezimin bu günkü halini almasında en büyük katkıyı sağlayan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Ayşe AKYOL'a en içten duygularıyla saygılarımı ve şükranlarımı sunarım.

Tez Jürisinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Mahmut Celal BARLA'ya, Prof. Dr. M. Zeki AKSAN'a, Prof. Dr. Dilek ALTAŞ'a ve Yrd. Doç. Dr. Gül Banu Dayanç KIYAT'a katkı ve desteklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Doktora çalışmalarımın yoğun tempo ile sürdüğü yaklaşık dört senede onlara ayırmam gereken zamanı akademik çalışmalarına ayırmama rağmen her zaman yanımda olarak bana destek olan sevgili eşim Nuray'a, sevgili çocuklarım Umut, Şevval ve Feyza'ya sabırlarından, katkılarından ve desteklerinden dolayı şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2016

Ünal EFE

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

<b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>	<b>V</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>VI</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>VII</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>VIII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>X</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. İÇSEL PAZARLAMA.....</b>	<b>3</b>
2.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı .....	3
2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi .....	5
2.3. İçsel Pazarlamanın Amacı.....	6
2.4. İçsel Pazarlamanın Yararları.....	7
2.4.1. Çalışan Memnuniyeti Sağlaması.....	8
2.4.2. Müşteri Memnuniyeti Sağlaması .....	9
2.4.3. İşletme Değerinin Benimsenmesi.....	12
2.4.4. Hizmet Kalitesinin Artması .....	13
2.4.5. Değişime Direncin Önlenmesi .....	15
2.4.6. İşten Ayrılma Oranının (Çalışan Devir Hızının) Azalması.....	16
2.5. İçsel Pazarlama İle İlgili Önemli Kavramlar.....	17
2.5.1. Eğitim ve Gelişim Programları.....	17
2.5.2. Vizyon.....	18
2.5.3. Ödüllendirme.....	20
2.5.4. Personeli Güçlendirme .....	21
2.5.5. İş Tatmini .....	22
2.5.6. Çalışan Motivasyonu ve Tatmini.....	23
2.5.7. Hizmet Kalitesi.....	27
2.5.8. İletişim.....	29
2.6. İçsel Pazarlama Süreci.....	30
2.6.1. İçsel Pazar Araştırması .....	32
2.6.2. İçsel Pazar İletişimi .....	33
2.6.3. İçsel Pazar Tepkisi.....	35
2.7. İçsel Pazarlama Modelleri .....	40
2.7.1. Foreman ve Money'in İçsel Pazarlama Modeli.....	40
2.7.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	41
2.7.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	42
2.7.4. Ha ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli.....	43
2.7.5. Opoku ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli.....	44

2.8. İçsel Pazarlama İle İlgili Sorunlar.....	45
2.8.1. Satılan Ürünün Çalışan Tarafından Benimsenmemesi.....	45
2.8.2. Müşteri Hükümlüğü Sorunu.....	46
2.8.3. İçsel Pazarlama Uygulamasını Kimlerin Yöneteceği Sorunu.....	47
2.8.4. Kurum Kültürü İle Uyumsuzluk Sorunu.....	49
2.8.5. İçsel Müşterinin Kapsamı Sorunu.....	49
2.9. İçsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	50

### **3. İÇSEL MARKALAMA.....55**

3.1. İçsel Markalamanın Tanımı.....	55
3.2. İçsel Markalamanın Önemi .....	57
3.3. İçsel Markalamanın Amacı.....	59
3.4. İçsel Markalamanın Yararları.....	60
3.4.1. Çalışanların Markaya Bağlılık Duymaları.....	62
3.4.2. Marka İmajı ve Marka Kimliğinin Oluşturulması.....	62
3.4.3. Marka Değerleriyle Uyumlu Davranışların Sergilenmesi.....	65
3.4.4. Marka Vaadinin Yerine Getirilmesi.....	66
3.4.5. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması.....	68
3.4.6. İşletme Stratejilerinin Uygulanmasına Katkı Sağlaması.....	70
3.5. İçsel Markalama İle İlgili Önemli Kavramlar.....	72
3.5.1. Eğitim.....	72
3.5.2. Oryantasyon.....	74
3.5.3. Grup Toplantıları.....	76
3.5.4. Bilgilendirme.....	77
3.5.5. Marka İle Özdeşleşme.....	79
3.5.6. Markaya Bağlılık.....	80
3.5.7. Marka Sadakati.....	80
3.5.8. Marka Performansının Artması.....	81
3.6. İçsel Markalama Süreci.....	82
3.6.1. Araştırma ve Değerlendirme .....	83
3.6.2. Üst Yönetimin Oryantasyonu.....	84
3.6.3. Orta Kademe Yönetimin Sürece Dahil Edilmesi.....	85
3.6.4. Çalışanların İçsel Markalama Sürecine Dahil Edilmesi.....	86
3.6.5. Taktiksel Plan Toplantıları.....	87
3.6.6. Marka Kampları.....	88
3.6.7. Destek, Değerlendirme ve Gözden Geçirme.....	89
3.7. İçsel Markalama Modelleri.....	90
3.7.1. Burmann ve Zeplin'in İçsel Markalama Modeli.....	90
3.7.2. Henkel ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli.....	91
3.7.3. Punjaisri ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli.....	92
3.7.4. Khan'ın İçsel Markalama Modeli.....	94
3.8. İçsel Markalama İle İlgili Sorunlar.....	95
3.8.1. İletişimle İlgili Sorunlar.....	95

3.8.2. Eğitimle İlgili Sorunlar .....	96
3.8.3. Yönetimle İlgili Sorunlar.....	97
3.8.4. Personelle İlgili Sorunlar.....	97
3.8.5. Uyum Sorunu.....	98
3.8.6. Durumsal ve Kişisel Sorunlar.....	99
3.9. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası İlişki ve Farklılıklar.....	100
3.9.1. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası Benzer Noktalar.....	101
3.9.2. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası Farklı Noktalar.....	101
3.10. İçsel Markalama Uygulamaları İçin Öneriler.....	101
3.11. İçsel Markalama İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	103

#### **4. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İÇSEL MARKALAMAYA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ KATILIM BANKALARINDA BİR ARAŞTIRMA.....108**

4.1. Katılım Bankaları ve Katılım Bankacılığı.....	108
4.1.1 Genel Olarak Katılım Bankacılığı.....	109
4.1.2. Türkiye'de Katılım Bankacılığının Geçmişi ve Gelişimi.....	110
4.1.3. Dünyada Katılım Bankacılığının Geçmişi ve Gelişimi.....	112
4.2. Araştırmanın Amacı .....	113
4.3. Araştırmanın Önemi .....	113
4.4. Evren ve Örneklem.....	114
4.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri.....	116
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	117
4.6.1. Doğrudan Etki Hipotezleri.....	117
4.6.2. Dolaylı Etki hipotezleri.....	119
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	119
4.8. Veri Toplama Yöntemi.....	120
4.9. Anket Formunun Hazırlanması.....	120
4.10. Anket Formunun Test Edilmesi ve Pilot Anket Uygulaması.....	121
4.11. Veri Analizi ve Bulgular.....	123
4.11.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	123
4.11.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalama Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bulgular.....	125
4.11.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	128
4.11.2.2. Normallik Analizi.....	139
4.11.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	143
4.11.2.3.1. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği Değerleri.....	143
4.11.2.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum İyiliği Değerleri.....	146
4.11.2.3.3. Ölçme Modeline İlişkin Değerler.....	148
4.11.2.3.4. Faktör Yüklerinin AVE Değerleri, Güvenilirlikleri ve Yakınsak Geçerliliği.....	150
4.11.2.3.5. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktör Korelasyonları ve Ayırteci Geçerliliği.....	151

4.11.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli.....	153
4.11.2.4.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri.....	154
4.11.2.4.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Path Diyagramı.....	156
4.11.2.4.3. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Hipotezlerin Analizleri.....	158
4.11.2.4.3.1. Doğrudan Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....	158
4.11.2.4.3.2. Dolaylı Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....	160
4.11.2.4.4. Yapısal Eşitlik Modeline Ait SMC (Squared Multiple Correlation- Belirleme Katsayısı) Değerleri.....	161
<b>5. SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>	<b>162</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>168</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>186</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>190</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted (Açıklanan Ortalama Varyans)
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>C.R</b>	: Critical Ratio (Kritik Oran)
<b>CR</b>	: Composite Reliability (Bileşik Güvenirlik)
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>EY</b>	: Ernst and Young
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterlilik Ölçütü)
<b>ORG</b>	: Organizasyon
<b>P&amp;G</b>	: Procter and Gamble
<b>r</b>	: Korelasyon Katsayısı
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
<b>SMC</b>	: Squared Multiple Correlation (Kareli Çoklu İlişki Katsayısı)
<b>SD</b>	: Serbestlik Derecesi
<b>SE</b>	: Standard Error (Standart Hata)
<b>TBB</b>	: Türkiye Bankalar Birliği
<b>TKBB</b>	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
<b>YEM</b>	: Yapısal Eşitlik Modeli
<b>vb.</b>	: Ve Benzeri
<b>vd.</b>	: Ve Diğerleri
<b>X<sup>2</sup></b>	: Chi-Square Goodness (Ki-Kare İndeksi)
<b>X<sup>2</sup>/df</b>	: Ki-kare ve Serbestlik Derecesine Bağlı Uyum İndeksi



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1 : İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri Modeli.....	14
Şekil 2.2 : Mutlu Müşteri Sadık Müşteridir.....	26
Şekil 2.3 : Hizmet İşletmelerindeki Pazarlama Şekilleri.....	28
Şekil 2.4 : İçsel Pazarlama Uygulama Süreci.....	31
Şekil 2.5 : Foreman ve Money'in İçsel Pazarlama Model.....	41
Şekil 2.6 : Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli.....	41
Şekil 2.7 : Lings'in Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları.....	42
Şekil 2.8 : Ha ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli.....	44
Şekil 2.9 : Opoku ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli.....	45
Şekil 3.1 : İnsan Kaynakları ve Marka Stratejisi Uyumu.....	58
Şekil 3.2 : Marka Kimliğinin Unsurları.....	64
Şekil 3.3 : İnsan Kaynakları ve Pazarlamanın Marka Vadinin İletilmesine Etkisi.....	68
Şekil 3.4 : Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Neden Olan Değişkenleri.....	77
Şekil 3.5 : Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi.....	78
Şekil 3.6 : İçsel Markalama Sürecinin Kavramsallaştırılması.....	83
Şekil 3.7 : Burmann ve Zeplin'in İçsel Markalama Modeli.....	90
Şekil 3.8 : Henkel ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli.....	91
Şekil 3.9 : Punjaisri ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli.....	93
Şekil 3.10 : Khan'ın İçsel Markalama Model.....	94
Şekil 4.1 : Türk Bankacılık Sistemi.....	108
Şekil 4.2 : Katılım Bankalarının Aktif Gelişimi ve Sektördeki Payları.....	111
Şekil 4.3 : Araştırmanın Modeli.....	117
Şekil 4.4 : Yapısal Eşitlik Modelinin Path Diyagramı.....	157

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 2.1 :</b> İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi.....	10
<b>Tablo 2.2 :</b> İçsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	50
<b>Tablo 3.1 :</b> İçsel Markalama İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	103
<b>Tablo 4.1 :</b> Ekim 2015 İtibariyle Türk Bankacılık Sektörünün Büyüklüğü.....	111
<b>Tablo 4.2 :</b> Eylül 2015 İtibariyle Katılım Bankaları ve Bankacılık Sektörü Şube Personel Sayıları.....	115
<b>Tablo 4.3 :</b> Eylül 2015 İtibariyle Katılım Bankalarındaki Personel Sayılarının Bankalara Göre Dağılı.....	116
<b>Tablo 4.4 :</b> Pilot Anketteki Tüm Maddelerin KMO, Bartlett Testi ve Cronbach Alfa Katsayısı.....	122
<b>Tablo 4.5 :</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	124
<b>Tablo 4.6 :</b> Döndürme Öncesinde Veri Setinin KMO, Bartlett Testi ve Cronbach Alfa Sonuçları.....	129
<b>Tablo 4.7 :</b> Direct Oblimin Döndürmesi Sonucu Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyansı Açıklama Yüzdeleri.....	131
<b>Tablo 4.8 :</b> Analizdeki 40 Maddenin Açıklayıcı Faktör Analizi Özeti.....	134
<b>Tablo 4.9 :</b> İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	135
<b>Tablo 4.10 :</b> İçsel Markalama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	136
<b>Tablo 4.11 :</b> İçsel Markalama Sonuçları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	137
<b>Tablo 4.12 :</b> Marka Performansı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	138
<b>Tablo 4.13 :</b> Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	141
<b>Tablo 4.14 :</b> Doğrulamalı Faktör Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.....	147
<b>Tablo 4.15 :</b> Ölçme Modeline İlişkin Standart Faktör Yükleri, Anlamlılıkları ve Belirlilik Katsayıları.....	149
<b>Tablo 4.16 :</b> Faktör Yüklerinin Yakınsak Geçerlilik ve Güvenilirlikleri.....	151
<b>Tablo 4.17 :</b> Doğrulamalı Faktör Analizinin Faktör Korelasyonları ve Ayırtedici Geçerliliği.....	153
<b>Tablo 4.18 :</b> Yapısal Eşitlik Modelinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.....	156
<b>Tablo 4.19 :</b> Doğrudan Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....	159
<b>Tablo 4.20 :</b> Dolaylı Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları.....	160
<b>Tablo 4.21 :</b> Yapısal Eşitlik Modeline Ait Belirleme Katsayısı ( $R^2$ ) Değerleri.....	161

## GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Ünal EFE  
Anabilim Dalı : İşletme  
Programı : İşletme  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ayşe AKYOL  
Tez Türü ve Tarihi : Doktora – Haziran 2016

### İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İÇSEL MARKALAMAYA ETKİSİ: TÜRKİYE’DEKİ KATILIM BANKALARINDA UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

#### ÖZET

Küreselleşme ile birlikte rekabetinde daha arttığı günümüz coğrafyasında işletmeler, faaliyetlerini her zamankinden daha farklı yöntem ve modellerle sürdürmek zorundadır. İşletmeleri diğerlerinden farklılaştıracak önemli iki unsur; çalışan memnuniyetini sağlamak ve markalaşmaktır. Pazarlama literatüründeki geçmişi çok yeni olan içsel pazarlama ve içsel markalama kavramları bu çerçevede işletmelere önemli rekabet avantajı sunmaktadır. Tüm sektörlerde önemli olmasına karşın özellikle hizmet sektöründe çalışanın fonksiyonu daha fazla önem arz etmektedir. Bir hizmet sektörü olan bankacılık sektörü Türkiye’de rekabetin en yoğun yaşandığı hizmet sektörlerinin başında gelmektedir. Pazarlama kavramı, genelde mal ve hizmetin dış müşteriye satılması olarak düşünülmektedir. İçsel pazarlama anlayışında ise bir işletmedeki personel o işletmenin ilk pazarı olarak görülmektedir. İçsel pazarlamanın ana amacı, her seviyede müşteri odaklı ve motive olmuş çalışanlar elde etmektir. Bankacılık sektöründe ve bütün hizmet sektörlerinde hizmeti üreten ve sunan çalışandır. Bundan dolayı, işletmelerin en temel politikası, dış müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamanın yanında, iç müşterisinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini de karşılamak olmalıdır.

İşletmelere rekabet avantajı sunan bir diğer temel unsur ise markalaşmaktır. Markalaşma, şirketler ve organizasyonlar için önemli ve eşsiz bir kimliktir. İşletmeler genellikle markalaşma sürecinde çalışanlardan daha fazla dış müşterilere odaklanmaktadır. Oysa marka vaadinin iletilmesinde çalışanlar çok önemli bir role sahiptirler. Özellikle hizmet sektöründe markalaşma çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. İçsel markalama, dış müşterilere marka vaadini ve marka değerlerini uygun bir şekilde iletebilmeleri için çalışanların tutum ve davranışlarının şekillendirilmesidir.

Bu araştırmada, Türkiye’deki beş katılım bankasında çalışan bankacılar üzerinde içsel pazarlama uygulamalarının içsel markalamaya olan etkisi tespit

edilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte iki aşamalı araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada teorik bir altyapı oluşturmak için içsel pazarlama ve içsel markalama kavramları araştırılmıştır. Uygulama aşamasında ise Türkiye'deki katılım bankalarında çalışan personel üzerinden içsel pazarlamanın içsel markalama üzerindeki etkisi öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda katılım bankacılığında istihdam edilen personele anket çalışması yapılmıştır. Araştırmanın verileri istatistiksel teknikler kullanılarak yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İçsel Markalama, Katılım Bankacılığı



## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Ünal EFE  
Field : Business Administration  
Program : Business Administration  
Supervisor : Prof. Dr. Ayşe AKYOL  
Degree Awarded and Date : Doctorate - June 2016

### **THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING PRACTICES ON INTERNAL BRANDING: AN EMPRICAL RESEARCH ON PARTICIPATION BANKS IN TURKEY**

#### **ABSTRACT**

Along with the globalization and increased competition in present geography, companies must maintain their usual activities with different methods and models. There are two important factors that differentiate the companies from others; employee satisfaction and branding. In this regard, internal marketing and internal branding concepts which have very recent past in the marketing literature offer a significant competitive advantage to companies. The function of employee is very important for all sectors especially for service sector. The banking sector is the service sectors in which competition is most intense in Turkey. The concept of marketing is generally considered as the goods and services sold to external customers. However, the internal marketing concept supports that the organisation's personnel are the first market of a company. The main purpose of the internal marketing practice is to obtain motivated and customer conscious personnel at every level. Employees are the people who produce and sell services in the banking sector and in all service sectors. Therefore, the basic policy of companies is to meet the wishes, needs and expectations of their internal customers as well as external customers.

Another major factor that provides a competitive advantage to companies is branding. Branding is an important and unique identity for companies and organizations. Companies are mostly focused on external customers rather than internal staff in the branding process. Whereas, employees play a vital role in the delivery of brand promise. Especially in service sector, branding mainly depends on employees' attitudes and behaviours. Employee branding shapes employees' attitudes and behaviours so that they can properly deliver brand promise and brand values to external customers.

In this study, the effects of internal marketing practice on internal branding has been tried to be determined. Research was applied to employees at five participation

banks in Turkey. In order to analyze the effect of internal marketing on internal branding, two phased research has been designed and applied on the banks' employees. In the first phase; with the aim of establish a theoretical background, the concepts relating to internal marketing and internal branding have been investigated. In the application phase, it was objected to find out the effect of internal marketing on internal branding for participation banks' employees in Turkey. For this purpose, a survey has been conducted to the employees. Research data were evaluated by using statistical techniques.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Branding, Participation Banking



# 1. GİRİŞ

Geçmişti ticaretin başladığı tarihe dayanan müşteri memnuniyeti, uzun dönemli sürdürülebilir başarının ön şartıdır. Kavram olarak çok eski tarihlere dayanmış olsa da özellikle 1990'lı yıllardan sonra küreselleşme ile birlikte rekabetin şiddetinin daha artması ile müşteri memnuniyeti kavramı daha fazla önem kazanmıştır. İşletmelerin günümüz dünyasında rekabet edebilme gücüne sahip olması ve bu gücü çok uzun süre elinde bulundurabilmesi, sahip oldukları insan kaynağı gücüne ve marka gücüne bağlıdır.

Genel olarak bakıldığında işletmelerin veya organizasyonların nihai amacı varlıklarını karlı bir şekilde uzun süre devam ettirmektir. Bu amaca ulaşma konusunda temel unsur ise çalışanlardır. İçsel pazarlama ve içsel markalama kavramları özellikle 2000'li yıllardan sonra işletmelerin ve organizasyonların sürdürülebilir başarılarına sahip olmalarında çok önemli iki kavram olarak pazarlama literatüründe konuşulmaya ve üzerinde çalışmalar yapılmaya başlanan önemli kavramlardır. Dış müşteriden önce dış müşteriye ürün ve hizmeti sunan çalışanın memnun edilmesini savunan içsel pazarlama kavramında çalışan, organizasyonun birinci pazarı konumundadır. İçsel pazarlama anlayışında öncelikle çalışanın ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan çalışan aynı şekilde müşterilerin de ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılar ve müşterilere en iyi hizmeti sunar.

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan markalaşma sürecinde de yine insan kaynağı unsuru etkili olarak kullanılabilir. İnsan kaynağı unsurunun veya çalışanlarının işletmenin markalaşma sürecinde kullanılması içsel markalama olarak isimlendirilmektedir. 2000'li yıllardan sonra pazarlama literatüründe kavram olarak çok sık karşılaştığımız içsel markalama anlayışında işletmeler markalaşma sürecine yine çalışanlardan başlamaktadırlar. Klasik markalaşma ve pazarlama anlayışına göre dış müşteri, işletmelerin birinci önceliği konumundaydı. Ancak içsel markalama ve içsel pazarlama anlayışı ile dış müşteri değil iç müşteri olarak isimlendirilen çalışanlar işletmelerin birinci önceliği konumuna geçmiştir. İçsel markalama anlayışına göre markalaşma sürecinde işletmeler marka ile ilgili bilinmesi gerekenleri, marka değerini ve marka vaadini öncelikle kendi çalışanlarına iletmelidir. Markanın pazarlanmasını ilk olarak kendi personeline yapan işletmeler, marka değerlerinin ve marka vaadinin dış müşterilere iletilmesinde daha etkin ve daha başarılı olmaktadır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın ikinci bölümünde içsel pazarlama kavramı detaylı olarak incelenmiştir. Bu bölümde içsel pazarlamanın tanımı, önemi ve amacı anlatılarak içsel pazarlamanın yararları belirtilmiştir. İçsel pazarlama ile ilgili modeller, içsel pazarlama süreci ve içsel pazarlama ile ilgili sorunlar üzerinde durulmuş ve içsel pazarlama ile ilgili yapılan akademik çalışmalar tablo halinde sunulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde içsel markalama kavramı başlığı ile içsel markalamanın tanımı, önemi ve amacı araştırılmıştır. İçsel markalamanın yararları, içsel markalama süreci, içsel markalama ile ilgili modeller ve içsel markalama ile ilgili sorunlar incelenmiştir. İçsel markalama ve içsel pazarlama arası benzerlikler ve farklılıklar tespit edilerek içsel markalama ile ilgili yapılan akademik çalışmalar tablo halinde sunulmuştur.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın uygulama kısmı bulunmaktadır. Bu bölümde içsel markalama uygulamalarında içsel pazarlamanın rolü ve konumunu belirlemeye yönelik Türkiye'deki tüm katılım bankalarında istihdam edilen personele yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve metodolojisi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bölümün sonunda araştırmanın neticesinde elde edilen bulgular sunulmuştur.

Araştırmanın beşinci bölümü olan sonuç kısmında ise araştırmaya yönelik bulgular değerlendirilmiş, yönetsel etkiler ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.



## 2. İÇSEL PAZARLAMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle içsel pazarlama kavramının ne olduğu kısaca aktarıldıktan sonra, içsel pazarlamanın önemi, amacı ve yararlarından bahsedilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında içsel pazarlama ile ilgili önemli kavramlar, içsel pazarlama süreci ve içsel pazarlama modelleri hakkında bilgi verilmiştir. Bölümün son kısmında içsel pazarlama ile ilgili sorunlar aktarılmış ve içsel pazarlama konusunda yapılan ampirik çalışmalar tablo olarak gösterilmiştir.

### 2.1. İçsel Pazarlamanın Tanımı

İlk olarak Berry'nin 1976 yılındaki çalışmasında konu edilen içsel pazarlama kavramı, çalışanların dış müşterilere sürekli ve kaliteli hizmet sunma sorunundan doğan bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 1). İçsel pazarlama kavramı konusunda Berry'nin 1976 yılındaki çalışmasını George'un 1977 yılındaki, Thompson vd.'nin 1978 yılındaki ve Murray'in 1979 yılındaki çalışmaları takip etmiştir. Direkt olarak içsel pazarlama kavramı kullanılsa da içsel pazarlama fikri yine 1976 yılında Sasser ve Arbeit tarafından ifade edilmiştir.

1981 yılındaki çalışmasında Berry içsel pazarlamayı, çalışanların iç müşteriler olarak görüldüğü bir kavram olarak ifade etmiştir. Aynı çalışmada Berry, yapılacak işleri ise organizasyonun hedeflerini gerçekleştirme sürecinde yine çalışanların istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden ürünler olarak tanımlamıştır. İçsel pazarlama ile ilgili bu tanımlamanın altında yatan ana unsur şudur; eğer bir işletme tatmin olmuş müşterilere sahip olmak istiyorsa bu işletme mutlaka tatmin olmuş çalışanlara sahip olmalıdır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 450).

İçsel pazarlama ile ilgili çalışmaların ve literatür araştırmalarının çok hızlı bir şekilde gelişme göstermesine karşın çok az sayıda işletme içsel pazarlama kavramını uygulamaktadır. Uygulama eksikliği ile ilgili bu sorunun en önemli nedenlerinden birisi, üzerinde fikir birliği olan ve herkes tarafından kabul gören bir içsel pazarlama tanımının olmamasıdır. Tanımlama ve yorumlamadaki bu kavram karmaşası içsel pazarlama kavramını geniş kesimlerce uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2002: 1).

Üzerinde fikir birliği olan net bir tanım bulunmasa da içsel pazarlama ile ilgili farklı akademisyenlerin farklı yaklaşımları bulunmaktadır. Bu akademisyenlerden Ewing ve Caruana (1999: 18), içsel pazarlamayı şöyle tanımlamaktadır; içsel pazarlama, her seviyede motive olmuş ve müşteri odaklı personel elde etmektir. İçsel pazarlama kavramında çalışanlar, işletmenin ilk ve öncelikli pazarı konumundadır.

Lings (2000: 28), bugüne kadar içsel pazarlama yaklaşımları ile ilgili değişik görüşler ve alternatifler ileri sürüldüğünü ve içsel pazarlama ile ilgili üç yaklaşımın olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımlar; hiyerarşik değişim süreci, içsel gereksinimler, organizasyonel ve personel değişim sürecidir. Foreman ve Money ise içsel pazarlamayı kimin içsel pazarlamacı olduğuna ve içsel pazarlama faaliyetinin odağında kim olduğuna göre iki grupta sınıflandırmıştır.

İçsel pazarlama ile ilgili olarak Mucuk da (2012: 309) şu şekilde bir tanımlama yapmaktadır; 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.

Chen ve Wu (2016: 18-19) içsel pazarlamayı, personeli motive etmek ve onları elde tutabilmek için pazarlama yöntemlerinin personel üzerinde uygulanması olarak tanımlamaktadır. İçsel pazarlama ayrıca, uzun dönemli sürdürülebilir başarılar elde edebilmek, çalışanların tatmin düzeylerini ve hizmet kalitesini yükseltebilmek amacıyla personelin içsel müşteriler olarak görülmesi olarak da tanımlanabilir.

İçsel pazarlama ile ilgili onlarca akademisyenin çok farklı tanımlamalarını buraya ilave etmek mümkündür. Son olarak Chaill (1996: 4) içsel pazarlama ile ilgili yapılan tanımlamaların en kapsamlısının şu tanımlama olduğunu belirtmektedir; içsel pazarlama işletmenin, içsel müşteriler olarak görülen çalışanlara satılmasıdır. Bu ifadenin ana düşüncesi, çalışanlar ne kadar mutlu olursa bu durumda daha fazla müşteri odaklı ve pazar odaklı bir işletmenin oluşması sağlanır.

Kısaca, çalışan odaklı bir pazarlama anlayışı olan içsel pazarlama kavramında işletmenin dış müşterilerden önce çalışanlarını önemsemesi ve ürün ve hizmetlerini dış müşterilere sunacak olan bu çalışanlarını motive ederek iş tatminlerinin sağlanması son derece önemli bir konudur. Yapılan tanımlarda üzerinde durulan ana unsurun çalışan memnuniyeti ve sonrasında bunun işletme performansına olan olumlu katkısı vurgulanmaktadır.

## 2.2. İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlamanın organizasyonlar için önemli olduğunu birçok akademisyen ve araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda vurgulamışlardır. Yapılan çalışmalarda içsel pazarlamanın dışsal pazarlamadan önce gelmesi gerektiği özellikle belirtilmektedir. Personele gerekli donanımları sağlamadan ve onları hazır hale getirmeden onlardan mükemmel hizmet sunmalarını beklemek çok mantıklı değildir. İşte bu noktada içsel pazarlamanın önemi ortaya çıkmaktadır (Zepf, 2008: 20).

İçsel pazarlamanın önemi iki farklı açıdan görülebilir. Eğer çalışanlar ekonomik ve sosyal açıdan bir tatmin hissetmezlerse bu durumda kendilerini hem ekonomik olarak hem de sosyal olarak mutlu edecek farklı işverenler bulmak isteyeceklerdir. İçsel pazarlama işte bu aşamada önem kazanmaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları sayesinde personel devir hızı olarak ifade edilen işten ayrılma oranlarında azalma mümkün olabilmektedir. Çalıştığı işten tatmin olan personel büyük olasılıkla mevcut işinde çalışmaya devam edecektir.

İçsel pazarlamanın diğer önemi organizasyonun performansında görülmektedir. İçsel pazarlamanın organizasyonun performansı üzerindeki etkisi, mutlu çalışanın mutlu müşteri oluşturacağı mantığı üzerine açıklanmaktadır. Çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ve bu ilişki organizasyonun performansına da olumlu yansımaktadır. Eğer çalışanlara da aynen müşterilere davranıldığı gibi davranılırsa organizasyonun pazarlama faaliyetleri başarılı olarak neticelenecektir (Berndt ve Brink 2004: 87).

İçsel pazarlama sayesinde mutlu olan dış müşteriler işletmenin veya organizasyonun ürün ve hizmetlerini almaya devam edeceklerdir. İçsel pazarlama aslında dışsal pazarlamanın ön koşuludur. Eğer dış müşteriler uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri neticesinde iyi bir hizmet alabilirlerse bu durumda bu müşteriler siz ne satarsanız satın tekrar yine sizden ürün veya hizmet almak için geri geleceklerdir. Eğer içsel pazarlama faaliyetleri sonucunda dış müşterilere kaliteli ve sürekli hizmet sunulamıyorsa bu sonuç içsel pazarlama için harcanan paraların ve zamanın ziyan olduğunu göstermektedir (Chaill 1996: 6).

Başarılı işletmeler bir ürün ve hizmeti dış müşterilerine satmadan önce ilk olarak yapılacak işi kendi çalışanlarına satmalıdırlar. Çalışanın iş tatmini dış müşterilere mal ve hizmet satışının başarısında çok önemli bir yer tutmaktadır. Müşterilerin beklentileri çalışanların beklentilerinden sonra gelmektedir. Çalışanların

beklentileri karşılandığı ölçüde müşterilerin beklenti ve istekleri de karşılanacaktır (Ewing ve Caruana, 1999: 18). Kotler'e göre de (2001: 13) dışsal pazarlama olarak ifade edilen işletme dışındaki kişi ve kurumlara yapılan pazarlama faaliyetlerinden önce dış müşterilere hizmet edecek çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Kotler'e göre aslında içsel pazarlama önemlidir ve dış pazarlamadan önce gelmelidir. Kotler, içsel pazarlamanın daha sağlıklı uygulanabilmesi için tüm departmanlar arasındaki takım çalışmasının teşvik edilmesinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Kısaca içsel pazarlama, çalışan memnuniyeti sağlması ve akabinde müşteri memnuniyeti sağlayarak işletme performansına önemli katkı yapması ile çok önemli bir fonksiyona sahiptir. Narteh ve Odoom (2015: 112-113), içsel pazarlamanın çalışan memnuniyeti ve iş performansı üzerinde çok önemli etki ve katkısının olduğunu değişik sektörler üzerinde yapılan çalışmalarla da görmenin mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu sektörler arasında, hastaneler, müzeler, bankalar, turizm firmaları, küçük ve orta boy işletmeler ile yerel işletmeler bulunmaktadır.

### **2.3. İçsel Pazarlamanın Amacı**

İçsel pazarlama kavramının ana amacı, çalışanların yönetimin bir parçası olduğunu ve onların ihtiyaçlarının dikkate alındığını hissetmelerini sağlamaktır. İçsel pazarlama kavramının başarısı, örgütsel bağlılık, iş geliştirme, çalışma isteği ve iş tatminini içeren işe karşı çalışanların pozitif bir tutuma dönüşmesi ile mümkündür (Ewing ve Caruana, 1999: 20).

İçsel pazarlamanın amaçlarını Egan ve Thomas, (2003: 28) şu şekilde sıralamıştır:

- ❖ Dışsal pazarlama planlarının başarılı bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmak.
- ❖ Organizasyon içerisinde pazarlama felsefesinin adaptasyon sürecine direnç gösterenlere karşı mücadele etmek.
- ❖ Pazar odaklı bir organizasyon yönetimi konusunda üst düzey yönetimin bağlılığını güvence altına almak.
- ❖ Pazarlama planının uygulanmasından sorumlu olan personelin heyecanının kalıcı olmasını sağlamak.

- ❖ Akademisyenlerin organik veya yapısal şirket olarak tanımladıkları çalkantılı ortamlara ve piyasalara çabuk adapte olabilen esnek ve duyarlı yapıya sahip olan bir şirket meydana getirmek.
- ❖ Bütün çalışanların özellikle de müşteri ile firma arasında önemli konumda olan çalışanların tavır ve davranışlarını şekillendiren bir pazarlama kültürü meydana getirmek.

#### **2.4. İçsel Pazarlamanın Yararları**

İçsel pazarlama, hareket alanı geniş olması dolayısıyla organizasyonlara ve işletmelere çok önemli katkılar sağlamaktadır. İnal vd. (2008: 164) bazı organizasyonların iç müşteri pazarlarının, dış müşteri pazarlarından büyük olmasının içsel pazarlamanın uygulama alanını genişlettiğini belirtmektedir. Özellikle çok sayıda organizasyon çalışanın var olduğu endüstriyel ürünler pazarında, çalışan sayısı kadar dış müşteri bulunmamaktadır. Böylesi durumlarda da, organizasyonun başarısı büyük oranda çalışanlarının performanslarına bağlı olmaktadır. Çalışan eğitimi ve motivasyonu işte bu aşamada önemli bir unsur olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır.

İçsel pazarlama anlayışının uygulandığı organizasyonlarda çalışanlar, müşteriye hizmet konusunda hassas ve dikkatli olmak durumundadır. Çalışanlar, organizasyonun dış müşterilerinin istek ve gereksinimlerini iyi bilmek durumundadır ve herhangi bir problemle karşılaştığında problemin çözüm yolları üzerine odaklanmalıdır. Çalışanlar, çalıştıkları mevcut organizasyonları ve müşterilere sunulan ürün ve hizmetleri iyi bilmelidir. Organizasyon yönetimi de, çalışanlar arasında iyi ve kaliteli bir iletişim kurmak için gayret göstermelidir.

Arnet vd. (2002: 87-88) başarılı bir içsel pazarlama programının işletmeler için önemli faydalar sağlamada öncülük edebileceğini vurgulamaktadır ve içsel pazarlamanın işletmeye sağlayacağı faydaları dört ana başlık altında sınıflandırmaktadır. Bu faydalar:

- ❖ İçsel pazarlama ile işten ayrılma oranının azalması sağlanır (çalışan devir hızında azalma).
- ❖ İçsel pazarlama ile hizmet kalitesinde artış sağlanır.
- ❖ İçsel pazarlama ile çalışanların memnuniyet düzeyleri artar.

- ❖ İçsel pazarlama, organizasyonda değişime ve yeniliklere açık bir örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur.

Buraya kadar ifade edilenler içsel pazarlamanın işletmeler için çok önemli bir kavram olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlama yaklaşımının işletmeler açısından önemli olmasının en önemli nedeni bu yaklaşımın işletmelere bazı yararlar sağlamasıdır. Literatür incelemesi neticesinde içsel pazarlamanın başlıca altı faydasının olduğu tespit edilmiştir. Bu faydalar aşağıda açıklandığı gibidir:

#### **2.4.1. Çalışan Memnuniyeti Sağlaması**

İçsel pazarlama, çalışanlarla organizasyon arasındaki bir etkileşim sürecidir. İçsel pazarlama ancak titizlikle oluşturulmuş doğru iş ortamında ve tüm iş süreçlerinin oluşturulması, koordine edilmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde çalışanların teşvik edildiği bir ortamda çalışmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2003: 1180-1181). İçsel pazarlamanın ana amacı müşteri bilincinin çalışanlar arasında hızlı bir şekilde geliştiği bir ortam oluşturmaktır. Bu nedenle müşterilere sunulan hizmetin başarısı ve kaliteli olması amacıyla müşteri bilincinin işletme personeli arasında çok köklü bir şekilde gelişebileceği bir yapının oluşturulması çalışan memnuniyeti için çok önemlidir (Caruana ve Calleya, 1998: 108).

İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğu birçok araştırmacının yaptığı çalışmalarla da desteklenmektedir. Gullede, (1991), Arnet vd. (2002), Hwang ve Chi (2005), Demirel (2008), Candan ve Çekmecelioğlu (2009) yapmış oldukları çalışmalarında içsel pazarlama ve çalışan tatmini arasındaki ilişki düzeyini incelemişlerdir. Bu çalışmaların tümünde içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan tatmini sağlamada pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

İşletmelerin içsel pazarlama faaliyetleri ile kendi çalışanlarının fikir ve önerilerini sunma konusunda onları teşvik etmesi, başarılı çalışmaları ve çalışanları takdir ederek ödüllendirmesi, çalışanların performanslarını değerlendirmesi ve gerekli geri bildirim yapılarak çalışanların organizasyona karşı duygusal bağlılıklarını arttırması mümkün olmaktadır. Başka bir ifadeyle işletmeler içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanlarının organizasyonun problemlerini kendi problemleri gibi görmesini sağlamaktadır. Ayrıca içsel pazarlama çalışanların içinde bulunduğu

organizasyonda kariyerini sürdürmeye istekli olmalarını, bağlı buldukları organizasyonda kendilerini ailenin bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktadır. İçsel pazarlama uygulamaları sayesinde çalışanlarını iç müşteri gibi kabul eden ve onların motive edilmesine ve memnuniyetine dayanan bir anlayışa sahip olan işletmelerdeki çalışanlar organizasyona gönüllü ve duygusal olarak bağlanmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 55-56).

İçsel pazarlama uygulamalarıyla çalışana organizasyonun bir değeri olduğu hem teorik hem de pratik olarak gösterilmektedir. Kendini değerli hisseden çalışanın tatmin düzeyi de artmakta ve organizasyona daha fazla katkı sağlamak için gönüllü ve istekli olarak çalışmaya devam etmektedir.

#### **2.4.2. Müşteri Memnuniyeti Sağlanması**

Ürün ve hizmet pazarlaması genellikle dış müşterilerin tatmini ve tespitine yönelmektedir. Müşteri tatmini veya tatminsizliği sahada olan çalışan ile müşterinin karşılaştığı anda gerçekleşmektedir. Bu kader anında çalışanların müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bilmesi, buna göre müşteriye beklenen ve kaliteli hizmeti sunması çok önemlidir. Bundan dolayı sahadaki satış elemanları müşteri beklentilerini karşılayacak yeterlilikte olmalıdır. Böyle bir kültürün ve anlayışın işletmeye yerleştirilmesinde ve bu davranış modelinin kalıcı olmasında içsel pazarlamanın önemli bir etkisi bulunmaktadır (Aburoub vd., 2011: 107-108).

Şirketler, müşteri memnuniyetini artırmak, sadık müşteriler meydana getirmek için her yıl milyonlarca dolar harcıyorlar. Ancak yapılan son araştırmalar bunun en sağlıklı yolunun öncelikle mutlu çalışanlar oluşturmaktan geçtiğini göstermektedir. Buna göre, artan çalışan memnuniyeti hemen müşteri cephesine yansıyor. Türkiye’de de bu gerçeği göz önünde bulunduran çok sayıda şirket, çalışanlarına özel strateji geliştirmekte, onları yakından izlemekte ve gerektiğinde hemen önlem almaktadır. Hedef, memnun ve sadık müşteri, ardından da daha fazla kar elde etmektir (Aydın, 2006).

Çalışan memnuniyetini ilke edinen içsel pazarlama kavramı ilk olarak 20 yıl kadar önce ürün ve hizmetlerin sürekli, sorunsuz ve kaliteli olarak sunulabilmesi sorununa karşı bir çözüm olarak önerilmişti. Günümüzde içsel pazarlama kavramı müşteri beklentilerini aşan ve stratejik bir araç olarak tartışılmaktadır. Bugün için içsel

pazarlamanın dayandığı temel varsayım, çalışan tatmininin dış müşteri memnuniyetini etkilediğidir (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 179).

Dış müşteri tatmin düzeyi ile iç müşteri tatmin düzeyi arasındaki ilişkiyi içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin seviyesine göre açıklayan Piercy (1995), bu durumu dört bölümden oluşan bir tablo ile özetlemektedir. Tablo 2.1’de görüldüğü üzere Piercy, hem iç müşterinin hem de dış müşterinin tatmin düzeylerinin birlikte yüksek seviyede olduğunu ve iç ve dış müşterinin ilişkilerindeki kalitenin sinerjiye dönüştüğünü ifade etmektedir. Tabloda bu bölüm sinerji olarak isimlendirilmektedir. Buna karşın hem iç müşterinin hem de dış müşterinin birlikte tatmin düzeylerinin düşük olması tam tersi bir etki göstermektedir. Bu durumda yani hem çalışanların hem de müşterilerin tatmin düzeylerinin birlikte düşük olması yabancılaşmaya ve uzaklaşmaya neden olmaktadır. Tabloda bu durum yabancılaşma veya uzaklaşma olarak isimlendirilmektedir. İçsel tatmin seviyesinin yüksek olduğu fakat dışsal tatmin seviyesinin düşük olduğu durum içsel coşku veya öfori olarak isimlendirilmektedir. Öfori durumunda muhtemelen çalışanlar çok sosyaller ve takım ruhu ile birbirlerine çok bağlılar. Bu kısımda çalışanların motivasyon düzeyleri çok yüksektir. Çalışanlar bu aşamada çok mutlular ve dış müşteri ile ilgilenebilecekleri oldukça fazla zamanları mevcuttur. Ancak bu safhada çalışanlar müşterilere tam olarak odaklanamamaktadırlar. Neticede ihtiyaçları karşılanamamış ve mutsuz bir müşteri kitlesi oluşumu söz konusudur. Son olarak, çalışanın tatmin olmadığı buna karşın müşterilerin tatmin düzeylerinin yüksek olduğu baskı aşaması bulunmaktadır. Baskı aşamasında çalışan tatminini artıracak yaklaşımların araştırılması gerekmektedir. Ayrıca çalışan tatmininin düşük olduğu bu süreçte içsel pazarlama yaklaşımının çalışan tatminini içine alacak şekilde operasyonel olarak nasıl uygulanacağına da araştırılması gerekmektedir (Piercy, 1995: 29-31).

**Tablo 2.1: İç ve Dış Müşteri Tatmini İlişkisi**

		<b>Dış Müşteri Tatmini</b>	
		<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>
<b>İç Müşteri Tatmini</b>	<b>Yüksek</b>	Sinerji	İçsel Coşku (Öfori)
	<b>Düşük</b>	Baskı	Yabancılaşma veya Uzaklaşma

**Kaynak:** Piercy, N.F. (1995) Customer Satisfaction And The Internal Market: Marketing Our Customers To Our Employees. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1 (1). 30.



Mutlu müşterilerin ancak mutlu çalışanlarla elde edilebildiğini yapılan birçok araştırma net olarak göstermektedir. Bu konuda yapılan en iyi çalışmalardan ve en iyi örneklerden birisi dünyaca ünlü perakende devi Amerikalı Sears Roebuck şirketine aittir. Sears Roebuck’da yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların memnuniyet düzeyindeki 5 puanlık artış, müşteri memnuniyetini 1,3 puan artırmaktadır. Araştırmaya göre müşteri memnuniyetindeki 1,3 puanlık artış da şirketin gelirlerini 0,5 puan artırmaktadır (Mucuk, 2012: 349).

Mutlu çalışanların mutlu müşteriler meydana getirdiğini, bunun da şirket karlılığını artırdığını ülkemizdeki en büyük sanayi kuruluşlarından birisi olan Alarko Carrier örneğinde de görmek mümkündür. Alarko Carrier bünyesinde yapılan araştırmalar, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi çarpıcı biçimde ortaya koymaktadır. 2005 yılında tüm ölçülen kriterler göz önüne alındığında 2003’e göre Alarko Carrier’da çalışan memnuniyeti % 8 artış göstermiştir. Bununla beraber aynı dönemde müşteri memnuniyetinde % 11’lik bir artış yaşanmıştır. Foresight International araştırma şirketinin 2005 yılında yaptığı anketin sonuçlarına göre Alarko Carrier’in en güçlü yönlerinden biri müşteri memnuniyetidir. Alarko Carrier yetkilileri, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında oldukça güçlü bir korelasyon bulunduğunu ifade etmektedirler. Çalışan memnuniyeti arttıkça, müşteriye verilen hizmetin ve kalitenin arttığını belirtiyorlar. Alarko’nun müşteri memnuniyeti oranı 2004 yılında % 92 iken 2006 yılında % 94’e yükselmiştir. Bu dönemlerde şirketin karlılığı da müşteri memnuniyeti ile birlikte artış göstermiştir (Aydın, 2006). Bir işletmede eğer çalışan memnuniyeti yüksek düzeyde ise bu işletmede çalışanlar doğal olarak müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için daha istekli olmaktadır. Bu durumda da çalışanları memnun olan işletmelerin müşterileri de belirgin bir şekilde memnun olmaktadır (Chen ve Wu, 2016: 19)

Pozitif enerjiye sahip olan ve mutlu olan bireyler dünyanın her yerinde çevrelerine de aynı enerjiyi ve duyguyu yansıtmaktadır. Aslında çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişki, böyle bir etkileşim sürecinin olumlu veya olumsuz bir sonucudur. Etkileşim sürecinin olumlu olması için çalışanın işini iyi bilmesi, konusuna hakim, mutlu ve müşteri beklentilerine cevap verebilen yeterlilikte bir çalışan olması gerekir. Bütün yeterlilikleri iyi olsa da mutlu olmaması çalışanın performansını önemli oranda düşürecektir. Bu nedenle organizasyonlarda ve işletmelerde müşteri memnuniyeti konusunda ana unsurun çalışanın memnun edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

### 2.4.3. İşletme Değerinin Benimsenmesi

Organizasyonların varlıklarını devam ettirmeleri, çalışanların organizasyonlara olan katkıları ile ilgilidir. Hem sosyal hem de teknik sistemlerin bütünleşmesi ile meydana gelen organizasyonlar, her iki unsurun da birlikte olması durumunda varlıklarını sürdürebilirler. Bu iki unsurdan birinin eksik olması veya olmaması organizasyonun geleceğini tehlikeye atacaktır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanlarına gereken önemi vererek onların organizasyona olan güvenini ve devamlılığını sağlamaya çalışmalıdır. Çalışanını organizasyonun ve yönetimin bir parçası olarak gören ve onu tüm organizasyonun süreçlerinde etkin rol oynaması için teşvik eden organizasyonlarda çalışanlar organizasyonun gönülden benimseyerek organizasyona bir şeyler katabilmenin mutluluğunu yaşamaktadırlar (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 45).

Bireylerin veya çalışanların organizasyon içerisinde kendisini organizasyonun bir parçası gibi hissettiği duygu psikolojik bağlılık duygusudur. Örgütsel bağlılığın kaynağında ise organizasyona karşı duyulan ilgi, sadakat ve organizasyonun değerlerine karşı duyulan sağlam inanç bulunmaktadır. Organizasyonlarda çalışan bağlılığı üzerine yapılan çalışmalarda, bağlılığın, organizasyonun etkinliğini, verimliliğini ve iş performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Kocaman vd., 2013: 22).

Çalışanın kendini organizasyonun ve yönetimin bir parçası olarak görmesi organizasyonun değerlerinin çalışanlara aktarılması ile mümkündür. Organizasyon değerlerinin çalışanlara aktarılması da şirketlerin uygulayacakları oryantasyon programları, işbaşı eğitimleri ve performans değerlendirme süreçlerine bağlıdır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 45).

İşsel pazarlama anlayışını benimseyen işletmeler çalışanların istek, gereksinim, arzu ve beklentilerini gidermeye özen göstermektedir. Çalışanların fikirlerinin ve beklentilerinin alınmasıyla onların işletmenin bir parçası olduklarına inanmaları sağlanmaktadır. İşsel pazarlamanın işletmelere sağladığı diğer bir önemli fayda; işletmenin vizyonu, misyonu, değerleri, kültürü ve markası hakkında çalışanlar bilgilendirilmekte ve çalışanların bunları benimsemeleri sağlanmaktadır. Kendi faaliyet alanları konusunda yeterli bilgiye sahip olan çalışanlar, uygulanan faaliyetleri belli standartlar çerçevesinde yönetmeleri konusunda işletme yönetimine destek

olmaktadır. Bu sayede marka ve kurumsal vaatlerin yerine getirilmesi işletmeler açısından daha kolay hale gelmektedir (Kahraman, 2011: 76-77).

#### **2.4.4. Hizmet Kalitesinin Artması**

Müşterilere sunulan mal ve hizmet kavramının çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu pazarlama literatüründe uzun zamandır kabul görmektedir. Hizmet kalitesinin başlıca iki boyutu bulunmaktadır. Hizmet kalitesinin birinci boyutu fonksiyonel kalitedir ve ikinci boyutu ise teknik kalitedir. Fonksiyonel kaliteden kastedilen, hizmet sunulması aşamasındaki algının şeklidir. Teknik kaliteden kastedilen ise hizmet sürecinin çıktısı ve müşterilerin bu süreç sonucunda ne elde ettiğidir (Opoku vd., 2009: 320).

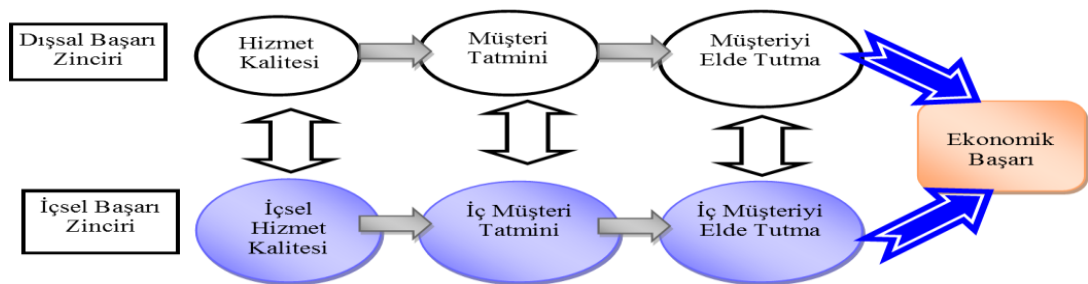
Hizmet kalitesi genel olarak, müşterinin elde tutulması, müşteri sadakatinin artırılması ve iş performansının geliştirilmesinde anahtar bileşenlerden biridir. Bunların sağlanması neticesinde yüksek hizmet kalitesi ve yüksek müşteri tatmini sağlanmış olacaktır. Ürün ve hizmet sunarken ortaya konulan hizmetin kalitesi, müşteri ile kurulacak ilişkinin süresini ve yapısını belirler. Müşteri ile çalışan arasındaki ilişki ve iletişimin kaliteli olması potansiyel sorunların ortaya çıkmasını engeller (Selvi, 2008: 279-280). İlişki kalitesinin yanında bir işletmede kaliteli bir hizmet anlayışını tesis edebilmek için yönetimin de yapması gereken bazı aksiyonlar bulunmaktadır. Kaliteli bir hizmet anlayışı için yönetim, hedef pazarın net olarak tanımlandığı, müşteri beklentilerinin anlaşıldığı ve organizasyonun kabiliyetlerinin bilindiği genel bir stratejik vizyona sahip olmalıdır ve sonrasında güçlü ve kaliteli hizmet anlayışını geliştirmelidir (Davis, 2005: 50).

Tüm işletmelerde ve özellikle de hizmet işlemlerinde müşteri tatmini çoğunlukla müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışan ve müşteri arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır. Bu etkileşim sürecinde tatminin oluşmasında ve satılan ürün veya hizmetin tekrar alınabilmesinde mükemmel personelin, etkin operasyonun, rahatlığın, rekabetçi fiyatın ve kaliteli imajın çok önemli etkileri bulunmaktadır (Davis, 2005: 51). Bununla birlikte yakın zamana kadar birçok firma çalışanın performansına şöyle bakmaktaydı; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bilerek ve bu doğrultuda hizmet sunmanın yerine çalışanın üretkenliği ve verimliliği artırılmalıdır. Bazı firmalar bu algıyı ortadan kaldırmak için hem işletme içerisine yönelik hem de dış müşterilere yönelik hizmet kalitesini artırmak amacıyla içsel pazarlama anlayışını

bir silah olarak kullanmaya başlamışlardır. Bu işletmelerin içsel pazarlama ile ilgili dayanaklarının temelinde şu bulunmaktadır; işletmeler, dış müşterilere rekabetçi bir hizmet sunabilmek ve dış pazarlarda rekabette başarı elde edebilmek için öncelikle patronlar ve çalışanlar arasındaki hizmet kalitesinin etkili olmasını sağlamalıdır. İçsel hizmet kalitesi çok önemlidir. İçsel hizmet kalitesinin önemli olmasının nedeni; organizasyonun dış müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama konusundaki kabiliyetinin temelinde çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanması gelmektedir (Opoku vd., 2009: 320-321).

Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar, içsel hizmet kalitesinin artmasının çalışan memnuniyetini artırdığını ve artan çalışan memnuniyetinin de dış müşteri memnuniyetini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu çalışmalardan birisi olan Pugh'ın (2001) 39 şubeli bir bankada yaptığı çalışmada, personelin pozitif tutum göstermelerine paralel olarak müşterilerin de aynı şekilde pozitif tutum gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

İçsel müşterilerin yani çalışanların tatmini, iç tedarikçi ilişkilerinin gelişmesinde, yüksek dış müşteri tatmini sağlanmasında, personeli tutma ve uzun dönemli finansal başarı elde edilmesinde çok önemli bir önkoşuldur. Bu ilişki ağı Şekil 2.1'de daha net görülmektedir. Bruhn'un (2003) geliştirmiş olduğu modele göre hem iç hizmet kalitesinin yüksek olmasının hem de dış müşteri hizmet kalitesinin yüksek olmasının işletmeyi finansal olarak karlı bir konuma getireceği ve ekonomik olarak işletmeyi başarılı bir işletme yapacağı belirtilmektedir (Bruhn, 2003: 1190-1191).



Şekil 2.1: İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri Modeli

**Kaynak:** Bruhn, M. (2003). Internal Service Barometers: Conceptualization And Empirical Results Of A Pilot Study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37 (9). 1190.

Hizmet kalitesinin yüksek olmasında içsel pazarlamanın önemi birçok işletme tarafından anlaşılmış ve bu işletmeler hem dış müşterilere hem de iç müşteriler olan

çalışanlara kaliteli hizmet sunulmasında içsel pazarlamaya daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İçsel pazarlama anlayışı kapsamında artan hizmet kalitesi işletmelere çok önemli avantajlar sağlamaktadır.

#### **2.4.5. Değişime Direncin Önlenmesi**

Değişim kavramı genel olarak herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir. Değişim süreci, kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi ve yeteneğin mevcut durumdan farklı bir duruma getirilmesine kadar olan her türlü farklılığı ifade etmektedir. Organizasyonlarda değişim konusu ise, organizasyonun faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir konuma veya duruma gelmeyi ifade etmektedir. Değişimin başarılı olabilmesi için, değişimi gerçekleştirecek kişilerin örgüt kültürünü benimsemeleri gerekir. Ayrıca kişisel değerlerle örgüt kültürü arasında farkın olup olmadığı, organizasyonun misyon ve vizyonu ile kişisel görüşler arasında farkın olup olmadığı mutlaka bilinmelidir. Aksi takdirde değişime karşı direnç gösterme girişimleri görülebilir (Koçel, 2013: 668-670).

Birçok organizasyon, yaşamlarının değişik dönemlerinde değişime direnç konusunda sıkıntılar yaşamışlardır. Yönetim tarafından değişime karşı yerleşik bir direnç gösterilmesi bazı sorunların doğmasına neden olabilir. Yönetim tarafından bilinmezlik, gücün kaybolacağı endişesi ve diğer kaygılar değişime direnç gösterilmesine neden olan hususlardır. Aynı şekilde saha satış personelinin ve orta kademe yöneticilerin, değişimin fildişi kulelerdeki planlamacılar tarafından yapıldığını hissetmeleri değişime direnci daha da alevlendirmektedir (Gilmore, 2003: 144-145).

Bugün için çalışanların değişime gösterdikleri direncin üstesinden gelinmesi konusunda içsel pazarlama önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanları motive edecek davranışlara yönlendirme ve organizasyonel durgunluk ve ataletin ortadan kaldırılması aşamasındaki strateji değişikliklerinde içsel pazarlamaya ihtiyaç vardır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 453).

Çalışan kadrosunun birbirleriyle etkileşim halinde olmaları ve motivasyonlarının yüksek olması işletme dinamizmini artırmakta ve işletmenin yeniliklere ve değişime daha çabuk adapte olmalarını sağlamaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının olumlu etkisi ile işletmenin içyapısında da pozitif gelişmeler olduğu

görülebilecektir. Bu sayede çalışanlar müşteri odaklı bakış açısına sahip olacaklardır. İçsel pazarlama anlayışı ile çalışanların pazarlama kültürü pozitif yönde etkilenmekte ve içsel pazarlama ile işletme içi ortak bir kültürün gelişmesi sağlanmaktadır (Ene, 2013: 70).

#### **2.4.6. İşten Ayrılma Oranının (Çalışan Devir Hızının) Azalması**

Bir işletmede çalışanların, organizasyon ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni çalışanların alınma sıklığını ifade etmektedir çalışan devri kavramı. Çalışan devri, işletmelerde tecrübe ve ustalık gerektiren işlerde önemli sorunlara neden olabilmektedir. Yetenek ve deneyim gerektiren işlerde çalışmakta olan önemli pozisyonadaki personelin işten ayrılmaları sonrasında işletmeye katkı yapacak aynı nitelikteki çalışanların bulunup yerine konması hem zaman hem de verimlilik olarak işletmeye olumsuz etki yapmaktadır. Bu olumsuzlukları yaşamamak için işletmeler kilit konumundaki çalışanlarını işletmede tutmak için stratejiler geliştirmektedir. Ayrıca işten ayrılan deneyimli bir personelin yerine istihdam edilen yeni personelin kalifiye bir personel olana kadar geçen sürede katlanılan eğitim masrafları ve bu sürenin neden olduğu maddi kayıpların varlığı da çalışan devrinin işletmeler için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Karahana, 2013: 22-23).

Çalışanların istihdam koşullarından tatmin olmamaları sonrasında gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylem olarak tanımlanan işten ayrılma niyeti, birçok araştırmada örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülmektedir. Organizasyon değerlerine bağlı olan ve bu değerlerin gerçekleşmesine katkı sağlamak isteyen çalışan, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir (Çekmecelioglu, 2006: 157). Caruana ve Calleya (1998: 108), yaptıkları bir araştırmada içsel pazarlamanın önemli neticelerinden birisinin çalışanın örgütsel bağlılığını artırdığını belirtmektedirler. Örgütsel bağlılığın artması çalışan tatmini ve çalışan performansını da artırmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları ile artan örgütsel bağlılığın önemli sonuçlarından birisi de çalışan devir hızının düşmesidir. Taylor ve Cosenza (1997: 5), personel devir hızından kaynaklı problemin cevabının, yönetimin içsel pazarlama ile ilgili üstleneceği sistematik yaklaşımda bulunduğunu vurgulamaktadır. İçsel pazarlama planının önemli bir parçası iletişimdir ve içsel pazarlamanın etkili olabilmesi için iletişim kanallarının devamlı açık olması gerekmektedir. İletişim kanalları açık olduğunda personel ile yönetim arasında herhangi bir kopukluk olmayacaktır. Yirmi birinci yüzyılın en iyi

yönetilen şirketleri, içsel pazarlama anlayışı ile iletişim kanallarını açık tutmak suretiyle çalışanlarla yönetim arasında herhangi bir kopukluk olmasına imkan vermeyen şirketlerdir.

## **2.5. İçsel Pazarlama İle İlgili Önemli Kavramlar**

İşletmenin birinci önceliğinin ve pazarının çalışan olması gerektiğini savunan içsel pazarlama anlayışının sağlıklı ve düzgün uygulanabilmesi için önemsenmesi gereken ve yönetimin hassasiyetle üzerinde durması gereken bazı önemli kavramlar bulunmaktadır. İçsel pazarlama sürecinin rahat ve etkili bir şekilde uygulanabilmesinde önemli olan bu kavramların dikkatli ve özenli bir şekilde incelenmesi istenilen neticenin alınmasına çok ciddi katkı yapacaktır.

Yapılan literatür incelemesinde eğitim ve gelişim, vizyon, ödüllendirme, personeli güçlendirme, iş tatmini, çalışan motivasyonu ve tatmini, hizmet kalitesi ve iletişim kavramlarının içsel pazarlamayı başarılı kılmak için önemli kavramlar olduğu tespit edilmiştir. Bu kavramlar aşağıda açıklandığı gibidir:

### **2.5.1. Eğitim ve Gelişim Programları**

Her bir sorunun başlıca çözüm yolu olan eğitim, iktisadi gelişme ve rekabetin de en büyük destekçisidir. Rekabetçi bir gelişme ancak bilgi temeline dayalı gelişmelerle mümkündür. Eğitim ve bilginin bireysel ve sosyal anlamda bütün yönleriyle yaygınlaştırılıp geliştirilmesi, hem bireysel sorunların hem de toplumsal sorunların üstesinden gelecektir. Eğitim, bu yönüyle bir memnuniyet aracıdır. Aynı zamanda bireylerin, kurumların ve toplumların ufku açan bir meşaledir (Halis, 2004).

Günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerin rekabet edebilir, karlı ve başarılı bir gelecek planlamaları çok da kolay değildir. Bu zorluğun farkında olan işletmeler, insan kaynağı unsuruna önem vermekte ve çalışanlarını teşvik ederek, güçlendirerek ve onları eğiterek onların işletmeye bağlılıklarını ve etkinliklerini artırmaktadır (Lee, Chen ve Lee, 2015: 67).

Yapılan araştırmalar, personel gelişim programlarının çalışanların yetkinliklerini artırdığını göstermektedir. Yetkinliği gelişen çalışan, dış müşterinin ihtiyacını tespit edip en iyi hizmeti sunarak müşterinin bu ihtiyacına cevap

verebilmektedir. Görevini en iyi şekilde yerine getiriyor olmak çalışanı daha etkili ve verimli yaptığı gibi müşteri memnuniyetini de artırmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 191).

İyi eğitilmiş ve hizmet yönelimli örgüt çalışanları, içsel pazarlama anlayışında en kritik işletme kaynağı olarak görülmektedir. Bazı organizasyonların iç müşteri pazarlarının, dış müşteri pazarlarından büyük olması içsel pazarlamanın hareket alanının geniş olmasına neden olmaktadır. Örneğin, organizasyondaki çalışan sayısının müşteri sayısından fazla olduğu endüstriyel ürünler pazarında içsel pazarlama çok önemli görev üstlenmektedir. Buna benzer durumlarda, organizasyonun başarısı büyük oranda çalışanlarının performanslarına bağlı olmaktadır. İşte bu esnada, çalışan eğitimi ve motivasyonu, önemli bir faktör olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır (İnal vd., 2008: 164).

İçsel pazarlama programları eğitim ve personel gelişimini kapsamaktadır. Eğitim programı, çalışanın başarılması istenen konuya odaklanmalıdır. Ayrıca çalışanlar, motivasyon ile birlikte hedeflerine odaklandıkları aşamada yeterli ekipmanlarla donatılmalıdırlar (Mishra, 2010: 185-190).

Eğitim ve gelişim programları, yüksek kaliteli müşteri hizmeti sağlamak için çalışanların işletme içi 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 (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 190-191).

### **2.5.2. Vizyon**

Türkçe’de görüş, görme gücü, önsezi, hayal, düş gibi anlamlara gelen vizyon, işletmeler açısından gelecekte ulaşılmak istenen durumun varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir. Ortak amaçları ve inançları ifade eden vizyon, stratejik yönetimin de en önemli unsurlarından birisidir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009: 82-83). Başka bir tanımda vizyon; gelecekte ulaşılmaması arzulanan bir amaçla ilgili hayalin ifadesidir ve bir organizasyonun gelecekte ne olmak istediğinin, hangi noktaya ulaşmak istediğinin tanımlanmasıdır. Daha kısa bir ifade ile vizyon, bir işletmenin gelecekteki durumunun sözcüklerle ifade edilmiş bir hedefidir. Vizyon, yöneticinin ya da liderin daha önce hiç düşünülmemiş ya da başarılammış, fakat gelecekte



başarılmasını düşündüğü, özgün düşünceleri olarak ortaya çıkar. Bir başka deyişle, herhangi bir stratejiye dayanmayan düşünce ve hayallerdir (Dinler, 2009: 2).

Vizyon, şirketin değerlerini, inançlarını, kurum kültürünü, amaç, misyon, strateji ve taktiklerini bir araya getirerek şirketin gelişimi için bir referans sistemi oluşturur. Bu referans sisteminin içeriği zamanla değişebilir, ancak genel çerçeve sabit kalır. Vizyonu ile birlikte tüm bireysel girişimler şirketi doğru yöne götürecektir (Anderson, 1998: 28).

Bir işletme eğer değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlıyorsa bu süreçte vizyon, üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktası olmaktadır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutarak geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür. İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilecektir. Vizyonu geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yolu vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 70).

İşletmelerin neden vizyona ihtiyaç duyduklarını Lucas (1998: 24) beş başlık altında açıklamaktadır:

- ❖ Vizyon, insanlara kılavuzluk etmekte onlara yol göstermektedir.
- ❖ Vizyon, hatırlamaya yardımcı olmaktadır.
- ❖ Vizyon, insanlara ilham vermektedir.
- ❖ Vizyon, duygularının kontrolüne yardımcı olmaktadır.
- ❖ Vizyon, insanların bağımsız düşünce yapısına sahip olmasını sağlar.

Vizyon, firma çapında paylaşıldığı takdirde başarılı bir şekilde uygulanabilir. Bu sürecin yönetim ve çalışanlar arasında karşılıklı bir diyalog ve müzakere şeklinde olması en doğru yöntem olacaktır. Yönetimin rol model olarak içtenlikle bu vizyonun arkasında durması ve bu vizyonu desteklemesi çalışanların motivasyonunda oldukça etkilidir. Etkili vizyonlar bir takım oyunu şeklinde ekibi ile lideri arasında karşılıklı olarak gelişir. Bu süreçte lider sürecin hem destekçisi hem de uygulayıcısıdır. Bu şekilde çalışanların, oluşturulmasında kendilerinin de katkı koydukları bir vizyonu sahiplenmelerinin çok daha mümkün olduğunun altını çizilmektedir. Ortak vizyonu içselleştirebildikleri zaman çalışanlar daha eşgüdümlü çalışmaktadırlar. Aslında vizyonun birlikte geliştirilmesinin bir önemli çıktısı da, ortaya çıkabilecek fikir ayrılıklarının süreçte konuşarak aşılabilmesidir. Bu sayede tüm bölümlerin takım

ruhıyla çalışabilmesi sağlanarak, bölümler arası çatışmalar en aza indirgenmiş olur. Yönetim ile ilgili araştırmalarda da takım çalışmaları ve grup dinamiklerinde bireysel amaçların takım amaçlarıyla örtüşmesinin önemi üzerinde durulmaktadır. Örneğin; bir satış temsilcisinin belirli bir satış hedefini tutturması önemli bir kişisel hedeftir ancak satış temsilcisi bu hedefi gerçekleştirirken takım arkadaşlarının çalışmalarını baltalıyor ve uzun vadede müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecek yollara sapıyorsa bu durumda ortak amaç olan müşteri değeri yaratmak zarar görüyor demektir. Bireysel amaçların ortak vizyondan ayrılmasının oluşturacağı olumsuz etkilerden sakınmak için ortak vizyon ve bu amaçla eğitim ve teşvik sistemlerinin önemi vurgulanmaktadır (Eker, 2013: 27-28).

### **2.5.3. Ödüllendirme**

Bir işletmede veya organizasyonda adil bir ödüllendirme sisteminin var olması ve çalışanların bu adil ödül sistemine göre değerlendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme sisteminin hatalı olması durumunda ise başarılı olan çalışanın yanında başarısız olan çalışan da ödül alabilecek ve bu durumda başarılı olduğuna inanan çalışanın iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir (Şimşek, 2005: 64).

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; müşteri ile direk temas halinde olan ön kısımda çalışanlar, müşteri ile direkt olarak temas halinde olmayan arka kısımda çalışanlara göre parasal ödülleri alma konusunda daha fazla imkana sahiptir. Çünkü parasal ödüller satış rakamları gibi sayısal değerlerle ifade edilen hedeflerle ilişkilendirilebilmektedir. Ödüllendirmede adaletsizlik sorununun üstesinden gelebilmek için bireysel ödüllendirme anlayışı değil de takım halinde ödüllendirme anlayışı benimsenebilmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 191).

İçsel pazarlama yaklaşımı sayesinde çalışanlar, işletmeye karşı olumlu tutumlar beslemektedir. İşletme çalışanlarına içsel pazarlama uygulamalarıyla yatırım yapılmakta ve çalışanlara işletmenin başarısı için önemli oldukları hissettirilmektedir.

Bu sayede çalışanların işletmenin başarısı için çaba sarf etmesi sağlanmaktadır. Çalışanlar, kendilerine yatırım yapıldıkça, kendilerine değişik ve farklı fırsatlar sunuldukça ve desteklenip ödüllendirildikçe kendilerini değerli hissedeceklerdir. Çalışan tatmini, çalışanların işlerinden ve işyerlerinden duydukları memnuniyetle beraber oluşmaktadır (Kahraman, 2011: 73). Eğer çalışanlar belirli müşteri grubuna iyi hizmet sunmaları neticesinde ödüllendirileceklerini düşünürlerse bu durumda sadece müşteriye kaliteli hizmet konusuna odaklanacaklardır. İşte içsel pazarlama, müşteri odaklı hizmet anlayışı ve ödüllendirme arasındaki bu bağlantıyı sağlamaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006b: 43).

#### **2.5.4. Personeli Güçlendirme**

Müşterileri en iyi şekilde yönetebilmeleri, fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri ve daha fazla inisiyatif alabilmeleri için çalışanlara yetki verilmesini ifade etmektedir personeli güçlendirme kavramı (Khan ve Khan, 2006: 184). Resmîyetçi karar mekanizmalarından çok resmîyetçi olmayan karar mekanizmalarının olduğu ortamlarda daha rahat uygulanabilen personeli güçlendirme kavramı liderin, yönetimi altında olanlarla gücünü ve otoritesini paylaşması anlamına gelmektedir (Eker, 2013: 68).

Personeli güçlendirme eğitimi kolay bir iş değildir. Eğitim süreci dayatmacı bir anlayışla değil katılımcı ve paylaşımcı bir anlayışla geliştirilmelidir. İnsanların en iyi öğrendiği eğitim metodu katılımcı bir eğitim metodudur. Katılımcı olmayan yöntemlerle insanlar eğitilemezler. Bazı organizasyonlar personeli güçlendirme kavramının temel unsurlarını öğretmeden onlara grup dinamikleri gibi, çatışma çözme, karar verme ve problem çözme gibi becerileri aktarmayı tercih ediyorlar. Eğer ana unsurlar öğretilmezse personeli güçlendirme sürecinde bu beceriler kısmi bir etkiye sahip olur. Bu nedenle organizasyonlar personeli güçlendirme eğitimleri sürecinde öncelikli olarak sürece konuyla ilgili temel kavramları öğretmekle başlamalı. Sonrasında gerekli olan beceriler ve takviyeler uygulama sürecinde personele verilebilir (Ginnodo, 1997: 52).

İçsel pazarlamanın temelinde çalışanın potansiyelini artırarak beraberinde müşteri sayısının da artması bulunmaktadır. Müşterilerin ve çalışanların tatmin olacağı ve çalışanların kendi işlerini rahatlıkla yapabilecekleri plan hazırlanması, kaliteli bir müşteri etkileşimi ve görevini iyi yapmış olan mutlu bir çalışan ile neticelenebilir.

Belirtilen avantajların hem müşteriler için hem de çalışanlar için elde edilmesinde doğruluğu onaylanmış bir çalışan güçlendirme programına ihtiyaç vardır. İşletmenin moral ve motivasyonunun artmasında iyi araştırılmış ve geliştirilmiş bir personeli güçlendirme programının çok önemli fonksiyonu bulunmaktadır (Lorette ve Spillane, 2011: 202).

Yetkilendirmenin (empowerment) içsel pazarlamanın önemli bir unsuru olduğu Gronroos, Berry ve Parasuraman gibi birçok araştırmacı tarafından belirtilmiştir. İş tatmini, müşteri odaklılık ve hizmet kalitesi gibi kavramları etkilediği düşünülen yetkilendirme veya personeli güçlendirme, müşteri ihtiyaçlarının derecesi ve karmaşıklığına bağlı olarak değişebilen bir kavramdır. Örgütteki mevcut kültür eğer çalışanların farklılıklarını uygulamaya koymalarını desteklemiyorsa muhtemelen bu durumda çalışanların güçlendirilmesi etkili olmayacaktır. Bu nedenle personeli güçlendirme, bütün çalışanlarda aynı etkiyi oluşturmayabilir (Ay ve Kartal, 2003: 19).

### **2.5.5. İş Tatmini**

Genel olarak çalışanların işine karşı duygusal değerlendirmesini ifade eden bir kavram olan iş tatmini, başka bir tanımda ise çalışanların işinden beklentileri ile işletmelerinden elde ettikleri arasındaki farkın derecesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar mevcut işine karşı olumlu veya olumsuz bir tutum sergilemeleri bu farkın derecesine göre olmaktadır. Buna göre olumlu tutum iş tatmini, olumsuz tutumu ise iş tatminsizliği olarak değerlendirmektedirler. İç ve dış tatmin olarak iki boyutta ele alınan iş tatmininde içsel tatmin, işin çalışanda oluşturduğu duygusal tatmin düzeyini ifade etmektedir. Dışsal tatmin ise, dolaylı olarak, işle ilgili iyi bir çalışma ortamı, refah, yüksek maaş ve diğer ödüller gibi yönleri içerir. İşinden tatmin olan çalışanlar işletmenin performansını olumlu yönde etkilerken, işinden tatmin olmayan çalışanlar işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bundan dolayı iş tatmini, hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemli bir olgu olarak görülmektedir (Yıldız, 2011: 217).

Çalışanların işlerinden gurur duymalarını yok eden engellerin ortadan kaldırılması ve çalışma ortamındaki örgütsel ve yönetsel bazı kötü uygulamaların ve yetersiz imkanların, iç müşteriler aleyhine bir takım sonuçlar doğurmasına imkan verilmemesi veya bunların ortadan kaldırılması son derece önemli bir yönetsel aksiyondur. Yaptıkları işten gurur duyan bir çalışanın hem örgütsel bağlılığı hem de iş

performansı artmaktadır. Performans değerlemelerinin çalışanlar üzerinde bırakması gereken izlenim, onların sınıflandırmasına yönelik bir işlem değil, onları ödüllendirmek için kullanılan birer kıstas olmalıdır (Halis, 2004).

İçsel pazarlama faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanması neticesinde çalışan tavır ve davranışlarında değişim gözlemlenmektedir. Yapılan çalışmalarda içsel pazarlama ile çalışan tavır ve davranışları arasında ve özellikle de iş tatmini ve bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle içsel pazarlama uygulamaları eğer doğru uygulanırsa çalışanın iş tatminini artırabilecek kapasiteye sahiptir (Riyad, 2013: 314).

İçsel pazarlama programlarının yönetim tarzına ve işletmenin örgüt kültürüne uygun olarak tasarlanmasına ihtiyaç vardır. Pazarlama taktikleri öncelikle örgüt üyelerini ikna etmede tek yönlü iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Farklı yönetim stratejilerinin farklı pazarlama taktikleri veya pazarlama karması ile yakın bir şekilde entegre edilmesi gereklidir. Dışsal pazarlama programlarında olduğu gibi, içsel pazarlama eğitimle ilgili bilgilendirmede, ikna etmede, motive etmede veya ilişkiyi inşa etmede kullanılabilir. Eğer yanlış vaatler veya gerçekçi olmayan beklentiler yaratılmışsa, çalışanlar memnuniyetsiz ve kızgın olacaklardır. Çalışan şikâyetleri arttıkça, müşteri tatmininin düştüğü görülmektedir. Başarının anahtarı çalışanları tatmin etmekten geçmektedir (Halis, 2004).

#### **2.5.6. Çalışan Motivasyonu ve Tatmini**

Motivasyon, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere ve çeşitli uyarıcıların da etkisi ile kişilerin kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Yöneticiler ancak yüksek düzeyde motive olmuş çalışanlarla örgüt amaçlarına etkin verimli bir şekilde ulaşabilirler. Evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçlar olsa da motivasyonla ilgili olarak da her kişiye, topluma ve işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek çok kolay değildir. Teşvik edici ve özendirici motivasyon araçlarını üç kategoride sınıflamak mümkündür; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ile örgütsel ve yönetsel araçlardır. Yöneticiler, çalışanlarının örgüte katılımını sağlamak, onları örgütte tutmak, mesai saatlerine düzenli bir şekilde uymalarını sağlamak, yüksek verimlilik ve kaliteye ulaşmak ve iş tatmini yüksek iyi vatandaşlık davranışı sergilemeleri için motive etmelidir.

İş tatmini, genel olarak bir çalışanın işin sonuçları ile ilgili olumlu duygulara sahip olmasını ifade etmektedir ve iş tatmini davranıştan ziyade tutumdur. Kelime olarak olumlu bir anlam taşıyor gibi görünmekle birlikte esasında iş tatmini hem olumlu, hem de olumsuz özellikler taşıyabilmektedir. Örneğin, bir çalışan çalışma ortamından, iş arkadaşlarından veya aldığı ücretten memnun olmayabilir buna karşın bu çalışan tüm bu olumsuz faktörlere rağmen kendi işinden oldukça mutlu olabilir. Kısaca, çalışanların yapmış olduğu işin özelliği, niteliği, koşullarıyla işten beklentileri ve isteklerinin kesiştiği zaman iş tatmini gerçekleşmektedir. Yani iş tatmin düzeyi, bireyin en kuvvetli ihtiyaçlarını, ifa ettiği işin ne derece karşıladığı ile doğru orantılıdır (Sökmen, ve Ekmekçioğlu, 2013: 90-91).

Çalışanlar, işletmenin pazarlama performansının başarısında veya başarısızlığında çok kritik etkiye sahiptirler. Müşteriler, bir mal ve hizmet almak için işletmeye geldiklerinde gördükleri ilgi veya ilgisizlik neticesinde işletme ve marka ile ilgili bir değerlendirme yaparlar ve işletme ve marka ile ilgili kendilerince bir hüküm verirler. Yapılan bir araştırmada müşterilerin % 70 gibi büyük çoğunluğunun işletmeye geldiklerinde veya işletme ile irtibata geçtiklerinde gördükleri ilginin yetersiz olmasından veya ilginin çok zayıf olmasından şikâyet ettikleri tespit edilmiştir. İşletmenin sahip olduğu pazarlama bütçesi ne kadar büyük olursa olsun, reklamlar ne kadar yaratıcı olursa olsun, satış ekibi ne kadar ikna edici olursa olsun eğer çalışanlar müşteri ile yeteri kadar ilgilenmezlerse müşteriler uzun süre beklemeyecektir.

Müşterilerin algıları, davranışları ve satın alma niyetleri çalışanların işletmedeki yaşadıkları ile yakından ilişkilidir. Yani çalışanlar işletmede kendini değerli hissetmezlerse bu durumda müşteriler de kendini değerli hissetmeyeceklerdir.

Çoğu zaman göz ardı edilen ancak işletmelere gerçek rekabet avantajı sağlayan çalışanlar, işletmelerin pazarlama odağının temelinde olmalıdır. Ürün ve hizmetler kolayca taklit edilebilir ve kopyalanabilir ancak çalışanların müşterilerle olan iletişimi ve ilişkisi kesinlikle taklit edilemez (Stershic, 2001: 40).

Çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların motivasyonunu yükseltmekte ve çalışanların işletmede kalmalarını sağlamaktadır. Böylece çalışan tatmini yükselmekte, dış müşteri tatmini ve sadakatinin oluşturulması mümkün olmaktadır (Ahmet ve Rafiq, 2003: 1177-1178). 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

sunacağı öngörülmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi çalışanların motivasyonunu, elde tutulma olasılığını, çalışan memnuniyet seviyesini ve dış müşteri memnuniyetini arttırmaktadır (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 179). Buna karşın çalışan bağlılığında ve motivasyonundaki eksiklik, hizmet kalitesinin düşmesine ve işletme maliyetlerinin artmasına yol açacak zararlı sonuçlar doğurabilir (Caruana ve Calleya, 1998: 110).

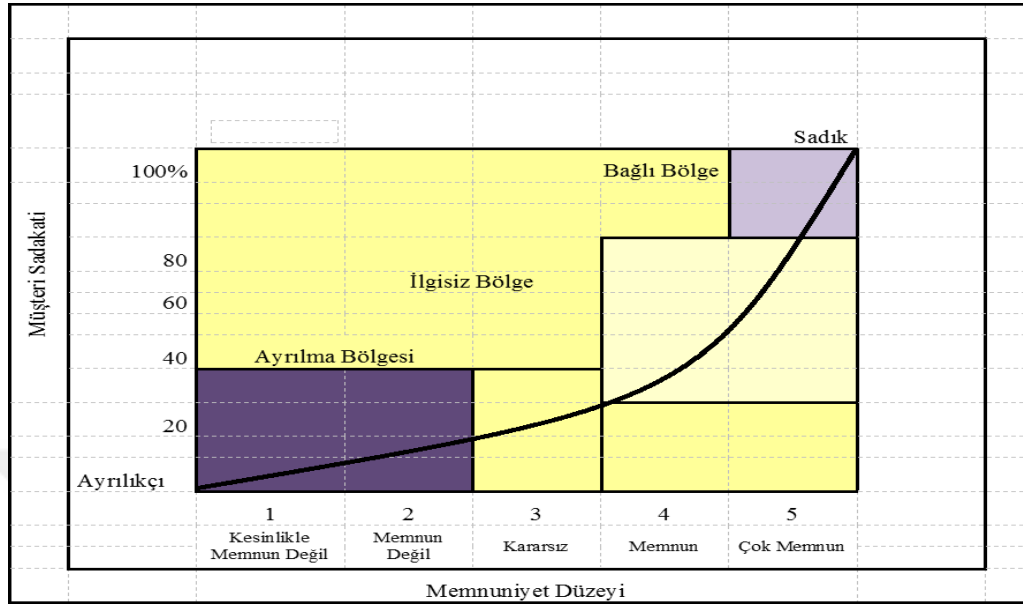
Demirel (2008: 92-93) iç müşteri tatminini sağlayan başlıca faktörleri şu şekilde sıralamaktadır:

- ❖ Her bir iç müşteri ile samimi olmak ve onlarla ilgilenmek.
- ❖ Gönüllü olarak iç müşterilerin sorunları ile ilgilenmek ve onların sorunlarını çözmeye konusunda onlara yardımcı olmak.
- ❖ İç müşterileri tanıma ve onların beklenti ve ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda stratejiler üretmek.
- ❖ Yönetim, iç müşterilerin dahil olduğu yapılan ve yapılacak olan planlarda daha gerçekçi hedefler belirlemelidir.
- ❖ Yönetim, karar alma ve uygulama aşamalarında iç müşterilerin görüş ve önerilerini dikkate almalıdır.
- ❖ İç müşterinin gelişimini engelleyen tüm unsurlar, iç müşterilerle açık iletişim yapısı oluşturmak suretiyle bertaraf edilmelidir.
- ❖ İç müşterileri teşvik edici adil bir ödüllendirme sistemi kurulmalıdır.
- ❖ Yeni fırsatlar sunularak onların tatmin düzeyi yükseltilmelidir.
- ❖ İç müşterilerin sorunları çok hızlı olarak çözüme kavuşturulmalıdır.

İç müşterilerin tatmin edilmesi aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) bir unsuru olan dış müşteri yönetiminde de çok önem arz etmektedir. Bundan dolayı firmalar dış müşteri memnuniyetine verdikleri önem gibi aynı şekilde iç müşteri olan çalışanlarına da önem vermek zorundadırlar (Demirel, 2008: 92).

İç müşteri memnuniyetinin karlı ve sadık müşteriler oluşturduğu birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Heskett vd. (1994: 164-165) işletme karının ve büyümesinin müşteri sadakatine bağlı olduğunu ve müşteri sadakatinin ise müşteri memnuniyetinin neticesi olduğunu belirtmektedirler. Şekil 2.2’de memnuniyet düzeyi yüksek olan müşterilerin sadakatlerinin de arttığı görülmektedir. Memnuniyet düzeyi

çoğunluk müşterilere sunulan hizmetin kalitesi ve değeri ile belirlenmektedir. Hizmet kalitesi ise memnun, sadık ve üretken çalışanlarla olmaktadır.



Şekil 2.2: Mutlu Müşteri Sadık Müşteridir

**Kaynak:** Heskett, J.L., Jones, T., Loveman, O.G.W., Sasser, W., Earl, J. ve Schilesinger, L.A. (1994). Putting The Service-Profit Chain To Work. Harvard Business Review, 72 (2). 167.

Eğer hizmet sunan çalışanlar mutlu değillerse muhtemelen işletmenin müşterileri de mutlu değillerdir. Bu aşamada çalışan performansı ve müşteri memnuniyet seviyesi sürecin sadece bir parçasıdır. Öncelikle işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesi ve sonuçlara göre aksiyon alması gerekmektedir. Zayıf ve eksik olan yönler ortaya çıkar çıkmaz sorun tespit edilmeli ve en uygun çözüm için aksiyon alınmalıdır. Bu aksiyonlar şunlardır (Gulledge, 1991: 48):

- ❖ **Eğitim:** Müşteri, çalışan, ürün ve personel becerileri.
- ❖ **Motivasyon:** Takdir ve ücretlendirme programları.
- ❖ **İletişim:** İç ve dış iletişim, reklam ve halkla ilişkiler.
- ❖ **Yeniden yapılanma:** Yapısal ve sistemsel yeniden yapılanma.
- ❖ **Personeli güçlendirme:** Yönetimin sınırları ve sorumlulukları.
- ❖ **Ürün ve hizmetin yeniden yapılandırılması:** Yapılandırma sorunlarının tespit edilmesi.



### 2.5.7. Hizmet Kalitesi

İşletmelerde başarının artmasını sağlayan önemli bir değer olan hizmet, müşteriler açısından bakıldığında alınan faydayı ifade etmektedir. Hizmet kalitesi, olumsuz unsurları bertaraf ettiği gibi işletmenin karını artırır. İşletmeler tarafından rekabet avantajı elde etmek amacıyla kullanılan hizmet kalitesi ise, bir firmanın ve onun sunduğu hizmetlerin görelî olarak tüketicilerde bıraktığı genel izlenim olarak tanımlanabilmektedir. Müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakabilmesi, pazar payını artırması ve yoğun rekabet şartlarında faaliyetlerini sürdürebilmesi için işletmeler, yüksek hizmet kalitesine sahip olmak durumundadırlar. Hizmet kalitesinin ve hizmet performansının işletmeler için çok önemli unsurlar olduğu bilinmeli ve bu unsurların ölçümü ve değerlendirilmesi işletmeler tarafından sürekli yapılmalıdır (Ustasüleyman, 2009: 33).

Ürün pazarlamasında, ürünün kalitesi çoğunlukla o ürünün nasıl elde edildiğine bağlıdır. Buna karşın hizmet pazarlama sektöründe ve özellikle de profesyonellik gerektiren hizmet sektörlerinde hizmet kalitesi, hizmetin sunumuna ve hizmet sunumunun kalitesine bağlıdır. Müşteriler, hizmeti sadece teknik boyutu ile değil aynı zamanda fonksiyonel boyutu ile de değerlendirmektedir. Sonuç olarak profesyoneller sadece iyi bir teknik hizmet sunarak müşterilerin mutlu olmasını beklememelidir. Profesyoneller aynı zamanda interaktif pazarlama konusuna yani fonksiyonel boyut konusuna da hakim olmak zorundadırlar (Kotler vd., 1999: 654-655).

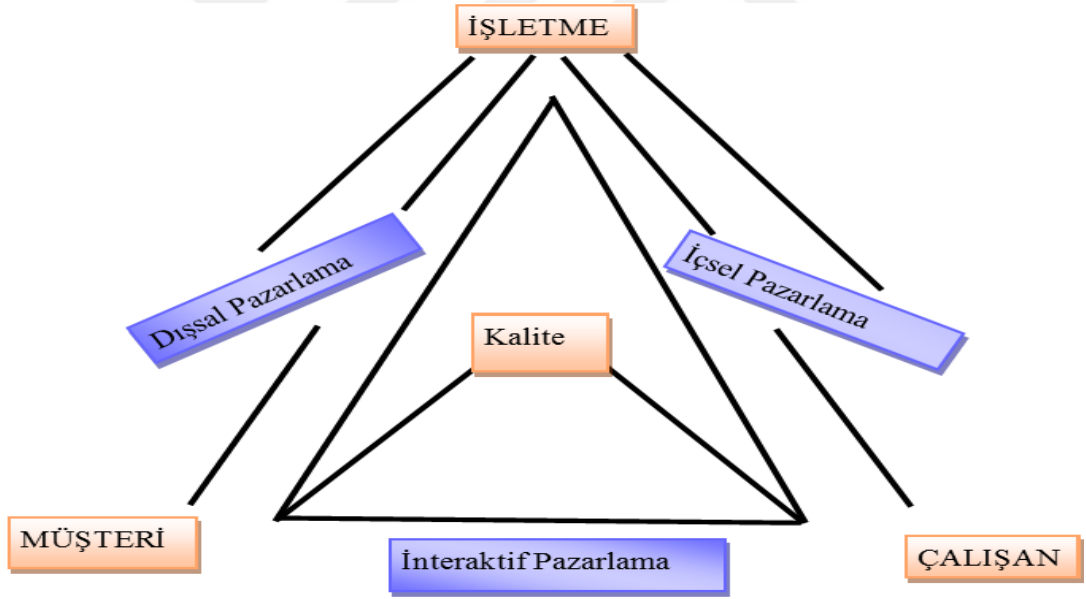
Personelin karakteristik yapısı ve özellikle de müşterilerle temas halinde olan personelin karakteristik yapısı hizmet sunma aşamasında kritik ve önemli bir unsurdur. Bu gerçek, iş gücünün hizmet kalitesi sürecinin ana unsuru olduğunu net olarak ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesinin yüksek olması, müşteri tatminine neden olmakta ve sonrasında işletmeye sadık müşteriler kazandırmaktadır. Yüksek kalitede bir iş gücüne sahip olmak büyük oranda içsel pazarlama faaliyetlerinin doğru bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Akroush vd., 2013: 306-307).

Hizmet kalitesinin ön plana çıkmasında birkaç önemli neden bulunmaktadır. Bu nedenler (Brown vd., 1991: 10-11):

- ❖ Hizmet sektörleri, sistematik kalite girişimlerinin gerisinde kalmaktadırlar.
- ❖ Hizmet kalitesi ile ilgili dikkate değer ve önemli müşteri memnuniyetsizliği bulunmaktadır.

- ❖ Üretim firmaları, ürettikleri ürünleri rakiplerinden daha farklı sunmalı ve ürünleri farklılaştırmalıdır. Ayrıca bu ürünlerine bazı avantajların olduğu ilave hizmetler eklemelidir.
- ❖ Esas amacı topluma hizmet olan kamu sektörü, büyük ölçüde bu misyonundan uzaklaşmıştır. Kamu sektörü ile ilgili bu olumsuz algı, vergi mükelleflerinin yükünü daha artırmaktadır. Bu durum ise yüksek maliyetlere, verimsizliğe ve hizmet kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Kamu sektörü ile ilgili bu eleştiriler günden güne daha da büyümektedir.

Organizasyonlarda çalışanların ve müşterilerin tatmin düzeylerinin artırılması sürecinde içsel pazarlamanın önemi günden güne artmaktadır ve bu önemin artıyor olması hizmet pazarlaması üçgeninin gelişmesini sağlamıştır. Şekil 2.3'te görülen hizmet pazarlaması üçgeni, organizasyon, çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır.



**Şekil 2.3: Hizmet İşletmelerindeki Pazarlama Şekilleri**

**Kaynak:** Aburoub, A.S., Hersh, A.M. ve Aladwan, K. (2011). Relationship Between Internal Marketing and Service Quality With Customers' Satisfaction. International Journal of Marketing Studies, 3 (2). 117.

Bu üçgende organizasyonun başarısını amaç edinmiş üç pazarlama türü bulunmaktadır. İlk olarak organizasyonun müşteriler ile olan ilişkisini ve ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon konularındaki ilgisini dikkate alan dışsal pazarlama

bulunmaktadır. İkinci olarak; çalışanlarla müşteriler arasındaki karşılıklı iletişimi ve etkileşimi ifade eden interaktif pazarlama bulunmaktadır. Üçgenin sağ tarafında son pazarlama türü olan içsel pazarlama bulunmaktadır. Burada içsel pazarlama, organizasyon ve çalışanları arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu aşamada odaklanmaktan kastedilen; organizasyonun tüm çalışanlarını ve özellikle de direkt olarak müşterilerle temas halinde olan çalışanlarını eğitmesi ve onları motive etmesidir. Şekil 2.3'te hizmet işletmelerindeki pazarlama şekillerinde bu durum net olarak görülmektedir (Aburoub vd., 2011: 110).

Hizmet kalitesinin önemi günden güne tüm organizasyonlarca daha fazla anlaşılmakta ve organizasyonlar bu konuyla ilgili daha kapsamlı çalışmalar yapmaktadırlar. Daha sağlıklı bir hizmet kalitesi modeli geliştirmek için işletmenin, müşterinin ve çalışanın birlikte değerlendirildiği bütüncül anlayış çok önemlidir.

### **2.5.8. İletişim**

Bilginin göndericiden alıcıya doğru, alıcı tarafından anlaşılacak şekilde iletilmesi olarak tanımlanmaktadır iletişim. Etkin iletişim ise, doğru kanal ve yöntemlerle edinilen bilgilerin, işletmenin arzuladığı amaç ve hedeflerine daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşmasını sağlayabilmek maksadıyla, yine doğru kanal ve yöntemlerle, gönderici tarafından ilgili birim ve bireylere dağıtılmasıdır (Mirze, 2010: 154).

Örgüt içinde bulunan çalışanlar arasında da sürekli ve doğrudan iletişim olmalı ve herkesin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmasının sağlanabilmesi için farklı bölümlerdeki personel arasında işbirliği gerçekleştirilmelidir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2003: 45).

Departmanlar arası iletişimi engelleyici olası bütün olumsuz unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önleyebilmeleri için araştırma, tasarım, satış ve üretim bölümlerindeki insanlar bir takım olarak bir araya gelip çalışabilmelidirler. İşbirliğiyle herkesin kazanması büyük bir olasılık iken rekabet duygusu içinde çalışmayla da ya bir taraf kaybedecek ya da iki taraf birden kaybedecektir. Firma içindeki farklı ilgi alanları çatışmaya meydan vermeden ortak amaçlar etrafında bütünleştirilmeli ve farklı departmanlar uyumlu amaçlara sahip olmalıdır. Ürün veya hizmet dizaynı

sürecinde farklı departmanlar arasında takım çalışması yapılmalı ve iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına özen gösterilmelidir (Halis, 2004).

Bir işletmede veya organizasyonda çalışanlar için mutlaka etkili bir iletişim ağı ve iletişim kanalları tesis edilmelidir. Bu sayede çalışanlar mevcut bilgilerini ve geçmişten sağladıkları deneyimlerini diğer çalışma arkadaşları ile paylaşma imkanı elde edebilirler. İletişim kanallarına ilave olarak bir işletme veya organizasyonda çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, bilgiyi her sohbet ortamında rahatlıkla aktarabilecekleri yaratıcı bir ortam oluşturulmalıdır (Yang, 2015: 88).

İletişim, hayatın tüm safhasında önemli olduğu gibi içsel pazarlama sürecinde de çok önemli konumdadır. Çünkü içsel pazarlama, etkili ve doğru iletişimi gerekli kılmaktadır. Program ne kadar titizlikle hazırlanırsa hazırlansın uygulama aşamasındaki iletişim sorunları, içsel pazarlama programının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacaktır.

## **2.6. İçsel Pazarlama Süreci**

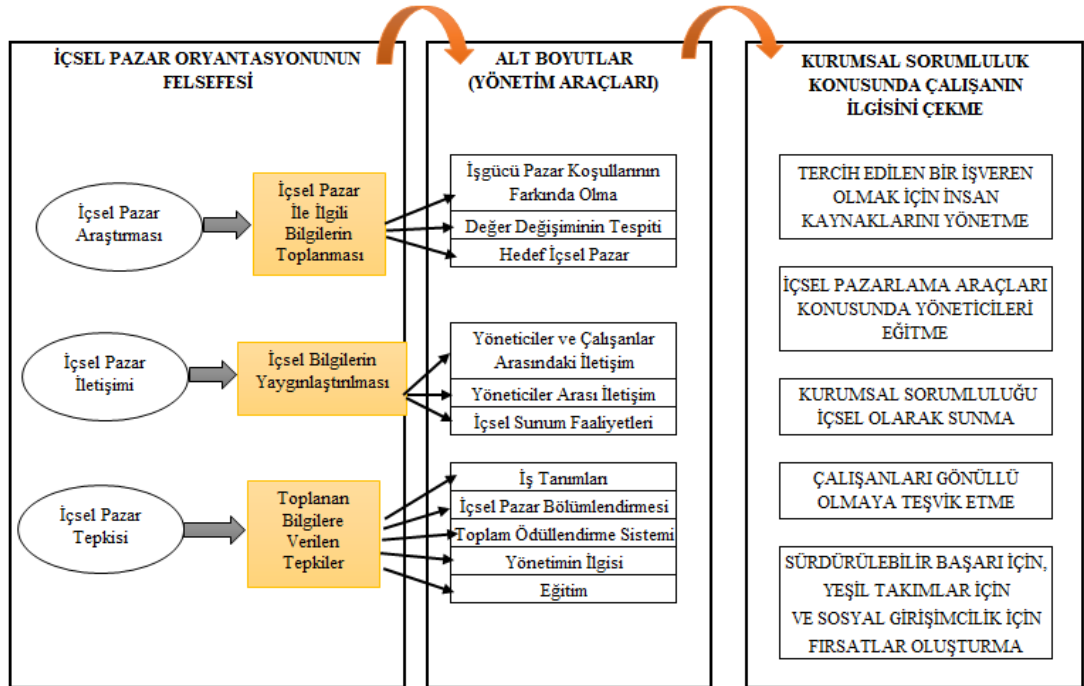
İçsel pazarlama süreci ile ilgili herkes tarafından mutabık kalınan kesin bir sıralama bulunmamaktadır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda her akademisyenin konuya farklı bir pencereden baktığı ve kendi bakış açısına göre içsel pazarlama süreci belirlediği görülmektedir. İçsel pazarlama süreci ile ilgili en kapsamlı sıralamalardan birisini Grayson ve Sanchez-Hernandez (2010: 25) ikilisi yapmıştır. Grayson ve Sanchez-Hernandez'in yapmış oldukları bu detaylı çalışma Şekil 2.4'te görülmektedir.

Grayson ve Sanchez-Hernandez'in içsel pazarlama süreci ile ilgili belirlemiş olduğu aşamaların benzerini Bennett ve Barkensjo da (2005: 254) belirlemiştir. Bennett ve Berkensjo içsel pazarlama sürecini, konusunda uzman akademisyenlerin çalışmalarından derlediği ve birçok ana unsuru dikkate alacak aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- ❖ Etkili içsel iletişim.
- ❖ Çalışanın eğitimi ve gelişimi.
- ❖ Takım ruhu ile sorunların üstesinden gelebilme.
- ❖ Açıkça tanımlanmış raporlama ve organizasyon yapılarını kurmak.
- ❖ Çalışanı güçlendirme.

- ❖ Çok açık bir şekilde fark edilen bireysel başarıları ve katkıları ödüllendirerek tanıma.
- ❖ Çalışanlara bir vizyon verilmesi.

Literatür incelemeleri neticesinde ve konuyu daha anlaşılabilir özetlediği düşüncesiyle, içsel pazarlama süreci Grayson ve Sanchez-Hernandez'in (2010) sıraladığı sistematik içerisinde incelenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre içsel pazarlama sürecinde üç ana başlık ve on tane de alt başlık bulunmaktadır. Grayson ve Sanchez-Hernandez (2010), içsel pazarlama sürecini, içsel pazar araştırması, içsel pazar iletişimi ve içsel pazar tepkisi veya içsel pazar geri dönüşü olarak üç ana başlık haline incelemiştir. İçsel pazar araştırmasını, işgücü pazar koşullarını farkında olma, değer değişimi ve hedef içsel pazarın tespiti olarak üç alt boyutta incelemiştir. İçsel pazar iletişimini de yine üç alt başlık halinde incelemiştir; yöneticiler ve çalışanlar arası iletişim, yöneticiler arası iletişim ve içsel pazar sunumudur. Son olarak toplanan verilere verilen karşılıklar ve tepkiler ana başlığının altında beş alt başlık sıralamıştır Grayson ve Sanchez-Hernandez. Bunlar; iş tanımları, içsel pazar bölümlendirme, toplam ödüllendirme sistemi, yönetimin ilgisi ve eğitimidir



Şekil 2.4: İçsel Pazarlama Uygulama Süreci

**Kaynak:** Grayson, D. ve Sanchez-Hernandez, M.I. (2010). Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility. Cranfield University School of Management Working Paper Series. 25.

### 2.6.1. İçsel Pazar Araştırması

İçsel pazar araştırması, içsel pazarlama ile ilgili bilgileri, işin önemli özelliklerini, çalışma koşullarını ve çalışan tatminini kapsamaktadır. Ayrıca, çalışan tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bunların uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşullar da içsel pazar araştırmasının kapsamı içerisindeki konulardır (Çoban, 2004: 93).

Çalışanlar arasındaki farklı psikolojik gereksinimler, işletmelerin farklı aksiyonlar almasını gerektirebilir. İçsel pazar araştırmaları çalışanların istek, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğunu ortaya koymalıdır. Basit anketler, odak grupları ve hatta karmaşık değişkenli modellemeler gibi geleneksel pazarlama araştırma teknikleri ile çalışanların gerçek anlamda motivasyonlarını, sosyal-çevresel ihtiyaçlarını, potansiyel engellerini veya korkularını ve çalışanların direnç noktalarını belirlemek mümkündür (Grayson, ve Sanchez-Hernandez, 2012: 293).

İçsel pazar araştırması kendi içinde hedef içsel pazar ve iş gücü pazar koşullarının farkında olma ile değer değişiminin tespiti gibi alt başlarda incelenmiştir;

- **Hedef İçsel Pazar ve İşgücü Pazar Koşullarının Farkında Olma:**

İnsanlar kendi kişilik yapıları ile kariyerlerinin örtüştüğü iş ve meslekleri tercih ederler. Bu tercih çalışanın iş yerinde mutlu olmasını sağlar. Sonuç olarak insanlar kendi kabiliyet ve ilgilerini karşılayan en iyi işleri tercih ederler. Ancak pazar koşulları zamanla değiştiği gibi işletmelerin amaçları da değişim gösterebilmektedir. Bu nedenle iş ve çalışma koşulları da aynı şekilde değişim gösterebilmektedir (Gounaris, 2008a: 408)

İşini iyi yapan çalışanın performansı organizasyonlarda doğrudan çıktıya yansımaktadır. Bundan dolayı organizasyonların, en iyi çalışanları istihdam edebilecek ve bu iyi çalışanları organizasyona çekilebilecek yeterlilikte ve özellikte olması gerekir. Organizasyonlar için nitelikli çalışanları bulmak ve bunları organizasyona kazandırmak son derece önemlidir. Bunun için işletme içi kaynaklara başvurulabileceği gibi gazete ilanları, el broşürleri, kariyer fuarları, bilgi bankaları ve kariyer şirketlerinden de destek alınabilir. Adayların belirlendiği bu süreçlerden sonra adaylara bazı testler uygulanır. Bu testlerde adaylarda işin gerektirdiği fiziksel

bir beceri varsa bunun ölçümü yapılır, yüz yüze görüşmelerle karşılıklı talepler ve beklentiler açıklanır. Sonuçta da uygun adaylar işe alınır (Gülşen, 2010: 48-49).

- **Değer Değişiminin Tespiti:**

Pazarlama kavramının ana unsuru alışveriştir, iki tarafın değerlerinin değişimidir. Daha açık bir ifade ile patron ve çalışan arasındaki ilişki, paranın olduğu kadar zamanın, enerjinin ve duyguların da var olduğu değer alışverişine bir örnek gösterilebilir. Bundan dolayı pazarlama yönetimi becerisi, belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla ve değerlerin oluşum ve sunumunu da içine alan disipline edilmiş bir görev olarak tanımlanmaktadır (Sasser ve Arbeit, 1976: 64).

İçsel pazarlama oryantasyonu gelişmiş işletmelerde pazarlama biriminin temel görevi çalışanların, sahip olduğu değerleri anlamak için ortaya konulan girişimleri koordine etmektir. Aynı şekilde pazarlama birimi, çalışan beklentileri ile müşteri tabanlı politikalar arası etkileşimi de koordine etmelidir. Bu geçişin sağlıklı olabilmesi, çalışan ihtiyaçlarının doğru olarak yorumlanabilmesi ve organizasyonun kendi değerlerini çalışanlarına doğru olarak iletebilmesi için pazarlama biriminin insan kaynakları birimi ile yakın çalışması gerekmektedir (Gounaris, 2008b: 82).

### **2.6.2. İçsel Pazar İletişimi**

İletişim, bilginin bir personelden diğerine iletilmesini başka bir ifade ile bilginin dağılmasını ifade etmektedir. Bilginin dağıtılması süreci tüm organizasyonun performansını etkilediği gibi saha satış personelinin performansını da direkt etkilemektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarının organizasyonun hedefleri ile uyumlu hale gelmesindeki önemli ön koşul, bilginin doğru bir şekilde yayılmasıdır (Lings ve Greenley, 2005: 293).

Kurum ile çalışanlar arasında karşılıklı bir güven ortamı oluşturmak, kurum içi iletişimin temel amacıdır. Bu amacı sağlamak için kurum içinde doğru bir iletişim sisteminin kurulması büyük önem arz etmektedir. Çünkü çalışanların motivasyonu, ihtiyaç duydukları her türlü bilgiyi onlara sunarak ve onların kararlara katılımını sağlayarak mümkündür. Bunun için de kurum içerisinde iki yönlü işleyen iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç vardır (Demir vd., 2008: 139).

İçsel pazar iletişimi, iki alt başlık halinde incelenmiştir. Bu alt başlıklar; yöneticilerle yöneticiler ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişki ile içsel sunum faaliyetleridir.

- **Yöneticilerle Yöneticiler ve Yöneticilerle Çalışanlar Arası İlişki:**

Mevcut literatürde, yöneticilerle çalışanlar arasında farklı etkileşimlerle ortaya çıkan üç farklı bilgi edinme yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler; yazılı ve resmi bilgi edinme yöntemi, resmi ve yüz yüze bilgi edinme yöntemi ve son olarak da gayri resmi yüz yüze bilgi edinme yöntemidir (Lings ve Greenley, 2005: 292).

Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişimin ve yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimin iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışanlara kitle iletişim araçları vasıtasıyla işletmenin stratejik amaçlarını ve pazarlama stratejilerini iletmektir. İkinci amaç ise çalışan istek ve beklentilerinin işletmede bulunan farklı departman yöneticileri vasıtasıyla tespiti (Gounaris, 2008b: 73).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. Özellikle aşağıdan yukarıya iletişimin yeterli olmadığı kurumlarda üst yönetim hedeflere ulaşma yolunda çalışanların kendilerine ne kadar destek verdiklerini bilmeyecektir. Çalışanların düşünce, duygu ve morallerinin kestirilemediği bir yönetim ortamında alınan kararlar hiçbir zaman gerçekçi olmayacaktır (Usta, 2009: 245).

İçsel iletişim her konuda önemli olduğu gibi özellikle çalışanlarla yönetim arasında ve yöneticilerin kendi aralarındaki iletişimde de anahtar unsur konumdadır. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki fiziksel yakınlık, iletişimi artırmakta ve bu sayede yönetim tarafından çalışanların ihtiyaç ve beklentileri hakkında bilgi alma imkanı elde edilmektedir. İş sonuçlarının alt boyutlarında ve organizasyonel kimlik konusunda da iletişim süreci önemli bir unsurdur. Özellikle yönetim ile personel arasında karşılıklı resmi olmayan iletişimin saha satış personeli üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Lings ve Greenley, 2005: 293).



- **İçsel Sunum Faaliyetleri:**

Kurumsal sorumluluğun içsel olarak sunumundan kastedilen, kurumsal sorumluluğun organizasyonun bir parçası olmasını sağlamaktır. Kurumsal sorumluluğun organizasyonun bir parçası olmasında, içsel reklam faaliyetleri, içsel halkla ilişkiler ve iletişimler çok önemli araçlardır (Grayson ve Sanchez-Hernandez, 2010: 16).

İçsel pazarlama planlarının kurumsal sorumluluk amaçlarına yönelik başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için kurumsal iletişim veya insan kaynakları yöneticilerinin içsel pazar araştırmaları, içsel iletişimler veya içsel sunum faaliyetleri gibi konularda eğitilmeleri gerekmektedir (Grayson ve Sanchez-Hernandez, 2010: 25).

Bütün hizmet yöneticileri (özellikle hizmet işletmelerinde) hizmetin bir insan işi olduğunu bilirler. Bununla birlikte bu yöneticilerden çok azı kendi çalışanlarının hizmet sunma sürecinde ne kadar önemli bir konumda olduklarının farkındadırlar. Örneğin, üretim sektöründe ürünler herhangi bir zamanda üretilir ve belki de üretildiklerinden çok zaman sonra satılırlar. Hizmet sektörü ile ilgili durum ise böyle değildir. Çünkü hizmet sektöründe hizmetin üretilmesi ile tüketilmesi çoğunlukla aynı zamanda gerçekleşmektedir. Bundan dolayı çalışanlar ve müşteriler hizmetin etkili olarak sunulabilmesi için birbirlerini etkilemek durumundadırlar. Bu nedenden ötürü hizmet işletmeleri mevcut satacağı hizmeti müşterilerine satmadan önce hizmetle ilgili o işi öncelikli olarak çalışana satmalıdır (Sasser, ve Arbeit, 1976: 64).

### **2.6.3. İçsel Pazar Tepkisi**

Pazarlama sürecinde, içsel pazarlama oryantasyonu iletişimi için en yaygın önerilen araçlardan birisi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan ve onları motive eden bir iş modeli meydana getirmektir. Çalışanlar işletmenin parasını bir maaş olarak alabilmek için kendi zamanlarını, enerjilerini ve değerlerini ortaya koymakta ve onları kullanmaktadır. Bu durum dış müşteri sürecine benzemektedir. Dış müşteriler de aynı şekilde firmanın ürün ve hizmetini satın alabilmek için kendi paralarını kullanmaktadırlar. Sonuç olarak içsel müşterileri desteklemek ve onların motivasyonuna olumlu katkılar yapabilmek için esnek çalışma saatlerinin, ücretlerin ve yönetimin sunacağı diğer faydaların olumlu etkileri olacaktır. Kısaca belirtmek gerekirse, geri dönüşlerin ve tepkilerin olumlu olması isteniyorsa iş modelleri, hem

ekonomik olarak hem de sosyal olarak çalışanların istek ve beklentilerine hitap edecek şekilde tasarlanmalıdır.

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili literatür incelemelerinde içsel Pazar araştırmaları ve iletişimi konusunda bir çok karşılık verme veya tepki belirtilmektedir. Bu incelemelerden birisinde, organizasyonun benimseyebileceği başlıca dört karşılık verme olduğunu ifade edilmektedir. Bu karşılık vermeler veya tepkiler; insanları değiştirmek, organizasyonu değiştirmek, insanlar ve organizasyon arasındaki ara yüzü değiştirmek ve organizasyonu bireyselleştirmek. Bu yaklaşımlar, bireysel ödül sistemleri, performans değerlendirme, çalışma saatlerinin değişimi, esnek fiziksel düzenlemeler ve eğitim gibi çeşitli faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler genel olarak iş modeli başlığı altında toplanmaktadır (Lings ve Greenley, 2005: 293).

İçsel pazar tepkisindeki yönetim araçları şunlardır;

- **İş Tanımları:**

Daha önceki araştırmalar göz önüne alındığında çalışanın kişiliğinin müşteri tatmininde önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Sahada çalışanların konumu açısından bakıldığında, hizmet odaklı kişilik özelliklerine sahip olmak ve kişiler arası iletişimde uyumlu olmak son derece önemlidir. Müşteri tatmini sağlaması ve daha az çatışmalara neden olmasından dolayı özellikle hizmet işletmelerinde istihdam edilecek bireylerin kişilik özelliklerinin empatik, yapıcı ve uyumlu olmasına özen gösterilmesi tavsiye edilmektedir. Müşteri tatmini sağlamak için ayrıca iş tanımları net olarak yapılmalı ve çalışanların eğitimine de önem verilmelidir (Kahle ve Kim, 2006: 238).

Yapılan birçok araştırma neticesinde bazı pratik faktörlerin, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve organizasyona bağlılıkları konusunda olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu olumlu faktörler şunlardır (Bennett ve Barkensjo, 2005: 258):

- ❖ Takım çalışması.
- ❖ İnisiyatif alabilme.
- ❖ Gözetim.

Bu faktörlerin hepsi önemli olmakla birlikte özellikle takım çalışması, üzerinde ayrıca durulması gereken önemli bir faktördür. Takım çalışması işletmelere önemli

rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde takım ruhu ve ekip çalışmasını ideal şekilde uygulayan birçok işletmenin başarıları göze çarpmaktadır. Uygulanması neticesinde elde edilen sonuçların tatmin edici olması, takım çalışması anlayışının desteklenmesi gereken bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Özler ve Koparan, 2006: 2-3).

Organizasyonlarda takım olarak çalışmanın bireysel çalışmaya göre performansı artırdığı bilinmektedir. Takıma yüklenen sorumlulukların takım üyeleri tarafından paylaşılması ile ekip ruhu oluşmaktadır. Bu ekip ruhu ile üyeler kendilerini takımın bir parçası olarak görmeye başlar ve bu da doğal bir motivasyona sebep olmaktadır (Pekel, 2001: 64).

- **İçsel Pazar Bölümlendirme:**

Homojen olmayan bir bütün pazarın nispeten benzer ürün ve hizmetlere gereksinim duyan tüketici gruplarına (bölüm veya segmentlere) ayrılması işlemi pazar bölümlendirme olarak isimlendirilmektedir. Pazarı oluşturan tüketicilerin nispeten benzer özelliklere sahip, dolayısıyla benzer ürün ve hizmetlere ihtiyaç duyan bir takım gruplara ayrılmasıdır pazar bölümlendirme (Mucuk, 2012: 106). İçsel pazar bölümlendirme ise, bu mantıkta homojen olmayan çalışan gruplarının homojen hale getirilmesi amacıyla gruplandırılması demektir. İşletmelerde özellikle insan kaynakları departmanları yaygın olarak, çalışanların kazanç şekillerine göre, işletmedeki rollerine ve bölümlerine göre gruplandırmalar yapmaktadır (Ay ve Kartal, 2003: 18).

Pazar bölümlendirmenin doğru bir şekilde yapılması ile çalışanların niteliklerine uygun olan bir işte, ideal çalışma grubu arasında, en ideal ücret ve iş koşullarında çalışması sağlanmış olacaktır. Pazarın bölümlendirilmesi, dış pazarlarda müşterinin en iyi şekilde tatmin olabilmesi için nasıl gerekliyse içsel pazarın bölümlendirilmesi de çalışanları en iyi şekilde tatmin edebilmek için gereklidir. İşletme içerisinde çalışanlar homojen gruplar halinde bölümlere ayrılmalıdır. Çalışanların tamamına aynı özelliklere sahipmiş gibi bakmak ve stratejileri bu bakış açısına göre geliştirmek işletme yönetimi için sakıncalı bir durumdur. Bu bakış açısı ile ortaya çıkan sonuçlar olumsuz olacaktır. Neticede ise bu karmaşadan rahatsız olan çalışanlar işletmeyi terk etmek durumunda kalacaklardır. İşletmeler ve organizasyonlar bu şekilde sorunlu bir durumla karşılaşmamak için mevcut

çalışanlarını homojen gruplara bölmeli ve alınacak tüm aksiyonlar bu bölümlendirilmiş farklı grupların özelliklerine göre farklı biçimde uygulanmalıdır (Türköz, 2006: 25-26).

- **Toplam Ödüllendirme Sistemi:**

Hizmet kalitesindeki mükemmelliğin müşteri tatmininde kilit rol oynadığı bugüne kadar yapılan birçok çalışmada ifade edilmişti. Hizmet kalitesinin mükemmel olması sonrasında müşteri sadakati ve memnuniyeti gibi faydalar elde edilmesinin yanında başka faydaları da bulunmaktadır. Hizmetlerin müşterilere sunulması, saha satış personelleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Saha satış personelleri çoğunlukla müşteri istek ve beklentilerine cevap veren organizasyondaki ilk kişilerdir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için öncelikle çalışanların memnun edilmesi gerekmektedir. Çalışan memnuniyetinde onların organizasyonun bir değeri olarak görülmesi ve ödüllendirme programları çok önemli etkiye sahip unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonel bir ödüllendirme sistemi sayesinde çalışanların tutum ve davranışları pozitif olarak değişmektedir. Bu programlar sayesinde aynı zamanda organizasyonun değişim sürecine de katkı yapılmaktadır. Ödüllendirme programları sayesinde hizmet sektöründeki bir sorunun tespit edilmesi sağlanmakta ve çalışanlar teşvik edilerek ortaya çıkan hata ve sorunlarla ilgili onların görüşlerini sunmaları sağlanmaktadır (Zhu, 2012: 474).

İşletmelerde standartların üzerinde performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi bir işletme politikası olarak görülmemiştir. Bu politika sayesinde başarılı kişilerin işletmeye çekilmesi sağlanır, iş gören devir hızı düşer, örgütsel bağlılık artar, verimlilik ve karlılık yükselir ve rekabet avantajı elde edilir. Ödülden kastedilen sadece maddi unsurlar değildir. Ödüllendirmede maddi unsurların yanında manevi unsurlar da faydalı olabilir (Demir vd., 2008: 139).

- **Yönetimin İlgilisi:**

İçsel pazarlama uygulama ve geliştirilmelerinde en ciddi sıkıntı üst yönetim seviyesinde bir stratejik yönetim hesabının veya planlama sisteminin olmamasıdır. Çoğunlukla orta kademe yöneticilerinin içsel pazarlama konusunda bilgi vermemesinden dolayı üst yönetimin içsel pazarlama programının ne olduğu ile ilgili

bir fikri bulunmamaktadır. İçsel pazarlama programı sürecinde üst yönetimin programla ilgili gereksinimleri finanse etmesi istenir (Schultz, 2004: 116).

Dünyanın büyük şirketlerinin birçoğunda içsel pazarlama programları çok iyi şekilde uygulanmakta ve neticeleri de net olarak görülmektedir. Dünya devi Southwest Havayolları içsel pazarlama konusunda yönetimin ilgisinin en yüksek düzeyde olduğu şirketlerden birisidir. Şirketin liderlik akademisi direktörü olan Cheryl Hughey “ biz şirket olarak dış müşterilere davrandığımız gibi ve dış müşterilere gösterdiğimiz özen gibi kendi çalışanlarımıza da özen gösteriyor ve onları aynen dış müşteriler gibi önemsiyoruz” demektedir. Southwest Havayollarında içsel pazarlama, çalışanların şirketi, şirketin misyonunu ve Southwest markasının özünü öğrenmesi ile başlar. Şirkette değişik departmanlardan oluşan bir kültür komitesi bulunmaktadır. Bu kültür komitesinin görevi, çalışanların markayı yaşamasını ve hissetmesini sağlayacak alanları müzakere etmektir. Üst yönetim ayrıca, işyerinde barbekü, pedikür, manikür ve masaj gibi geleneksel olmayan yöntemleri de kullanarak iş yerinde onların değerli olduklarını onlara hissettirmektedir (Shamma, 2012: 2-3).

- **Eğitim:**

İş hayatındaki dinamik yapı ve sürekli gelişmeler ve değişimler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Çalışanların günün koşullarına göre geliştirilmesi ve eğitilmesi sayesinde çalışanlar daha fazla bilgi ve deneyim kazanarak daha istekli hale gelmektedirler. Bunun sonucunda da kişisel özgüven ve önem duygusunda artış, yüksek isteklendirme, kendi kendini denetleme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iş kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Usta, 2009: 244).

Üst yönetimde başlanması gereken eğitim süreci verimli olabilmesi için küçük gruplar şeklinde yapılmalıdır. Kesintisiz bir süreç olarak algılanması gereken eğitim, sadece yeni başlayanlara uygulanmamalı, mevcut çalışanlara da belli aralıklarla uygulanmalıdır. Kendine güvenen ve motive olmuş çalışan davranışlarını amaçlayan eğitim sürecinde çalışanların özgüveni ve motivasyonu artmaktadır (Gülşen, 2010: 49-50).

## 2.7. İçsel Pazarlama Modelleri

İçsel pazarlama konusunda bugüne kadar yapılan literatür araştırmalarında, evrensel olarak genel kabul görmüş ve benimsenmiş bir içsel pazarlama modeli ve programı bulunmamaktadır. İçsel pazarlama konusunda organizasyonlar kendi geliştirdikleri içsel pazarlama modellerini uygulamaktadırlar. Bundan dolayı içsel pazarlama modelleri konusunda daha ileri düzey araştırmalar yapılması gerekmektedir (Papasolomou ve Vrontis, 2006a: 194).

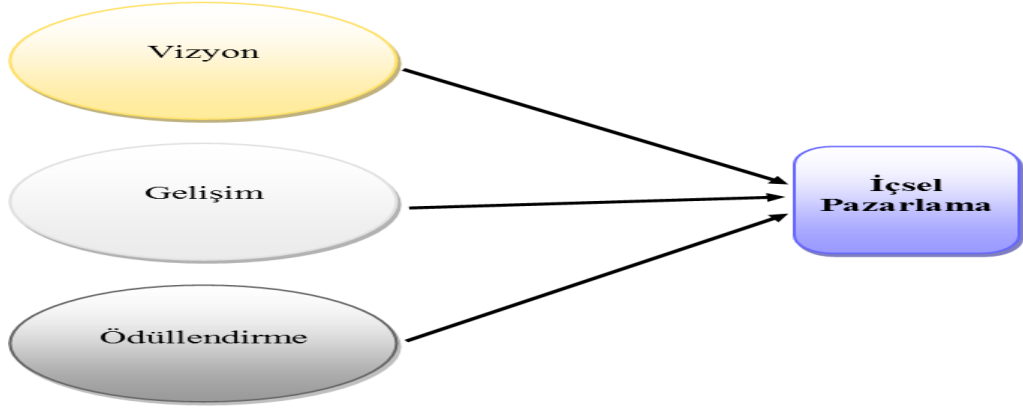
Üzerinde herkesin fikir birliği ettiği bir model bulunmasa da içsel pazarlama konusunda değişik akademisyenlerin geliştirmiş oluğu farklı modeller bulunmaktadır. Bu modeller aşağıda açıklandığı gibidir;

### 2.7.1. Foreman ve Money'in İçsel Pazarlama Modeli

Foreman ve Money'in geliştirmiş olduğu içsel pazarlama modeli literatürde en fazla rastlanan modelidir. İçsel pazarlama alanında çalışan pek çok araştırmacının bu modeli kullandığı görülmektedir. Foreman ve Money, içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek amacıyla 15 sorudan oluşan bir anket geliştirmiştir. Bu ankette içsel pazarlama öğelerini üç boyutta ele almıştır. Bunlar; vizyon, ödül ve gelişimdir.

- ❖ **Vizyon:** İşletmenin geleceği ile ilgili arzu edilen imajın çalışanlarla paylaşılmasını ifade etmektedir.
- ❖ **Ödül:** Performans değerlemesini ve bunun sonucunda başarılı çalışanların ödüllendirilmesini ifade etmektedir.
- ❖ **Gelişim:** Gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayabilmesi için çalışanların eğitilmesini ifade etmektedir (Foreman ve Money, 1995: 764).

Foreman ve Money tarafından geliştirilen pazarlama modeli Şekil 2.5'te görülmektedir.

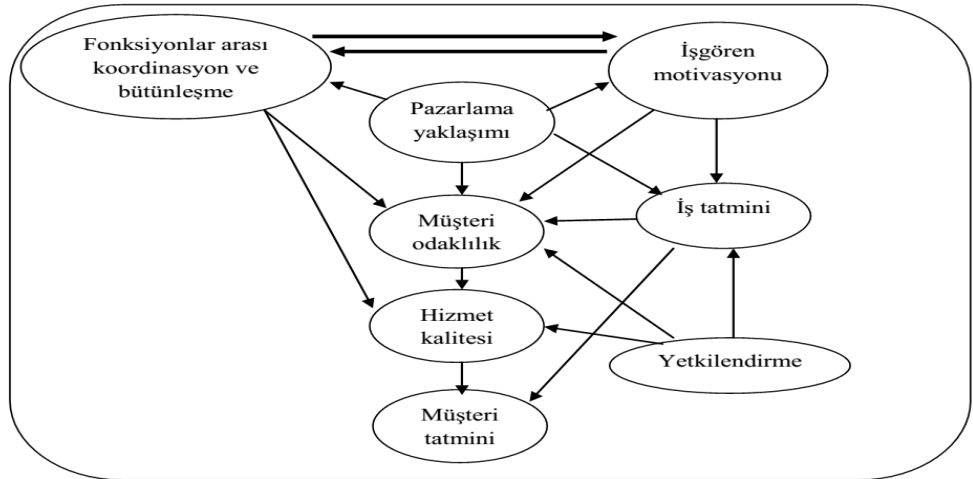


**Şekil 2.5: Foreman ve Money'in İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Foreman, S.K. ve Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. Journal of Marketing Management, isimli makaleden uyarlanmıştır.

### 2.7.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

İçsel pazarlama alanında yine çok sık kullanılan modellerden biri Rafiq ve Ahmed tarafından 2000 yılında geliştirilen modeldir. Bu modele göre hizmet kalitesinin kalbi konumunda olan hizmet işletmelerinde, örgütsel strateji uygulamaları ve içsel pazarlama kriterleri arasında ilişki bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ve içsel pazarlama arası bu ilişki Şekil 2.6'da görülmektedir.



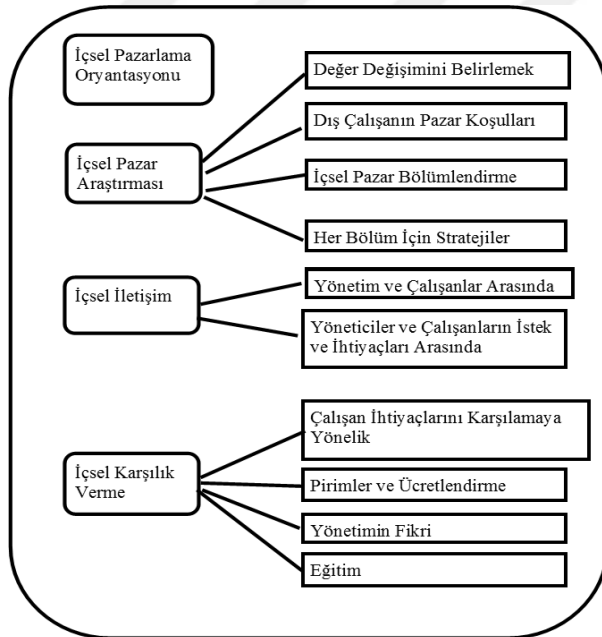
**Şekil 2.6: Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Rafiq M. ve Ahmed, P.K. (2000). Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. Journal of Services Marketing, 14 (6). 455.

Şekle göre modelin merkezinde çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve müşteri odaklılığa yönelik pazarlama yaklaşımı bulunmaktadır. Müşteri odaklı olma, işletme hedefleri ve müşteri tatmini için oldukça önemlidir ve tüm pazarlama faaliyetleri bu çerçevede yürütülmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla çalışanın tatmin edilmesini sağlamaktadır. Çalışan motivasyonu, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini, müşteri tatminini etkilemekte, yetkilendirme ise interaktif ilişkilerin başarısını etkilemektedir. Dolayısıyla tüm süreçler, müşteri odaklılığı sağlamak üzere tasarlanmakta ve elde edilen sonuç hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve müşteri tatmini olmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454-455).

### 2.7.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Lings tarafından geliştirilen bir başka modelde içsel pazarlama, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır (Lings, 2004: 12). Bu model aşağıda yer alan Şekil 2.7'de görülmektedir.



Şekil 2.7: Lings'in Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları

**Kaynak:** Lings, I.N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, Journal of Business Research, Author's Version of Queensland University of Technology, 57 (4). 12.



Lings'in geliştirdiği bu modele göre içsel pazar araştırması aşamasında; içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin önemli özellikleri, çalışma koşulları ve çalışan tatmini, çalışan tatminini etkileyen içsel ve dışsal faktörler, aynı çalışan için rekabet eden işletmeler ve bunların uygulamaları, yasal düzenlemeler gibi dışsal koşullar bulunmaktadır.

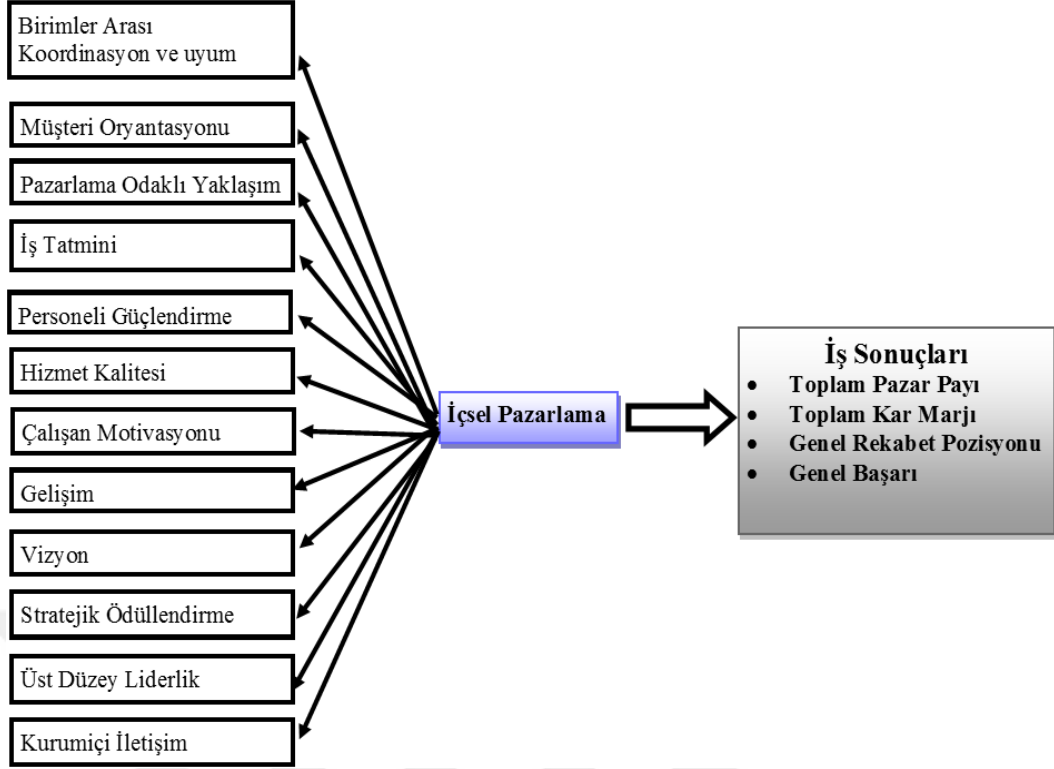
İçsel iletişim aşamasında, içsel pazarlama karmasının bir unsuru olarak etkili içsel iletişim gereklidir. Yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim, içsel pazarlama karmasının ve kitle iletişiminin önemli bir unsurudur. İçsel pazarlama karması ve kitle iletişimi, yeni bültenleri ve diğer kaynakları kullanarak yeni pazarlama stratejileri üzerine bilgi sağlamalıdır. Ayrıca raporlar, sunumlar ve resmi toplantıların kullanılması da tavsiye edilmektedir. İçsel iletişimler, dışsal pazarlama sürecinde bilginin yayılmasına paralel bir durum arz etmektedir.

Modeldeki son aşama olan içsel karşılık verme aşamasında ise içsel pazar ile ilgili bilgilere karşılık verme süreci farklı Şekillerde olabilmektedir. Bunlar; iş tasarımı, finansal ödüllerin düzenlenmesi, finansal olmayan ödüllerin ve arzulanabilir gelir yönetimidir. Bu araçlara, yönetimin ilgisini, eğitimi ve güçlendirmeyi de eklemek gerekir (Lings, 2004: 13-14 ).

#### **2.7.4. Ha ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli**

Ha vd. (2007), üç farklı araştırmacının - Hwang ve Chi (2005), Foreman ve Money (1995), Ahmed ve Rafiq (2003) - içsel pazarlama üzerine yaptıkları çalışmaları inceleyerek içsel pazarlama için önemli olduğunu düşündükleri 12 farklı kavramı kullanarak bu modeli geliştirmişlerdir.

Ha vd.'nin geliştirdikleri 12 farklı kavramın olduğu bu modelde içsel pazarlama ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirtilmektedirler. Bu ilişki durumu Şekil 2.8'de net olarak görülmektedir.



**Şekil 2.8: Ha ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli**

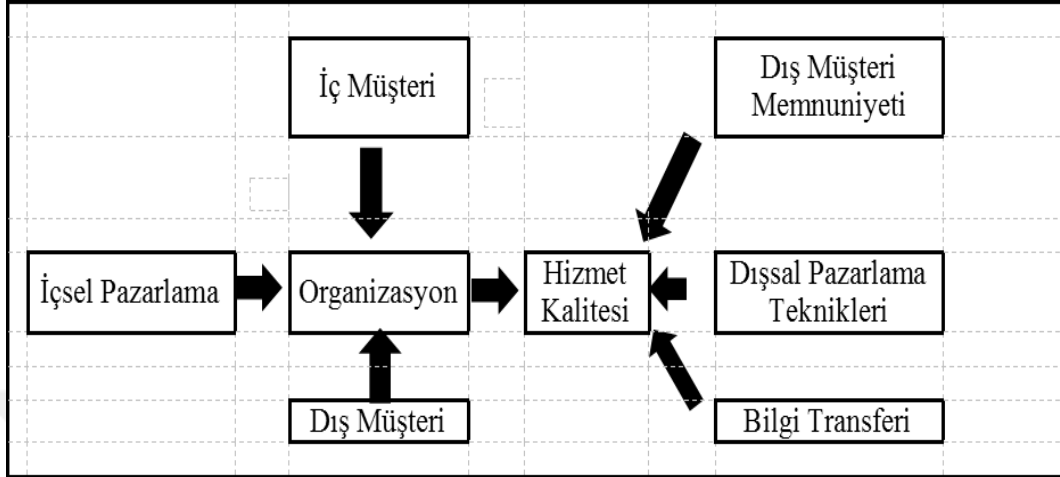
**Kaynak:** Ha, N.C., Bakar, R.A. ve Jaafar, S.I.S. (2007). Internal Marketing Issues in Service Organizations In Malaysia. International Review of Business Research Papers, 3 (5), 135.

### 2.7.5. Opoku ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli

İçsel pazarlama ile ilgili Opoku vd. (2009) tarafından geliştirilen bir başka modelde içsel pazarlamanın hizmet kalitesi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Şekil 2.9'da görülen modelin tespit ettiği araştırmada, içsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu belirtilmektedir. Opoku vd.'ye göre hizmet kalitesi, çalışanlardan müşterilere aktarılmaktadır ve bundan dolayı çalışan memnuniyeti hizmet sunumunda en önemli kaynaktır (Opoku vd., 2009: 325-326).

İçsel pazarlama konusunda her geçen yıl daha farklı modellerin literatüre kazandırıldığı görülmektedir. Her yıl daha farklı değişkenlerin incelenmek için tercih edilmesi, içsel pazarlamaya daha farklı pencerelerden bakılmasına imkan vermektedir. Geliştirilen modellerde odak noktanın müşteri memnuniyeti ve sonrasında işletme karlılığı olduğu unutulmamalıdır. Müşterilerin memnun olmadığı ve işletmenin kar edemediği, kayıtsız şartsız bir çalışan memnuniyeti, içsel pazarlama anlayışına da ters düşmektedir. Geliştirilen modeller özellikle çalışanın neden memnun edilmesi

gerektiği konusuna odaklanmaktadır. Pazarın dinamik yapısından dolayı sonraki yıllarda daha farklı değişkenlerle geliştirilen ve desteklenen yeni içsel pazarlama modelleri görülebilir.



**Şekil 2.9: Opoku ve Diğerlerinin İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Opoku, R.A., Atuobi, Y.N., Chong, C.S. ve Abrat, R. (2009). The Impact Of Internal Marketing On The Perception Of Service Quality In Retail Banking: A Ghanaian Case. Journal of Financial Services Marketing, 13 (4). 322.

## 2.8. İçsel Pazarlama İle İlgili Sorunlar

Pazarlama literatüründeki geçmişi çok eski olmayan içsel pazarlama uygulamaları ile ilgili çeşitli sorunlar tartışılmaktadır. Yapılan literatür incelemelerinde bu sorunları şu şekilde sınıflamak mümkündür;

### 2.8.1. Satılan Ürünün Çalışan Tarafından Benimsenmemesi

İçsel pazarlama konusunda karşılaşılan sorunların en önemlilerinden birisi ürün ile ilgili sorunlardır. Çalışanların ürünle ilgili isteksiz tavırlar sergilemeleri veya ürünle ilgili negatif bir faydanın olduğuna yönelik kanaat, ürünün çalışanlar tarafından satılmasına engel olan unsurlardır. Normal pazar koşullarında, müşteriler kesinlikle istemedikleri ürünleri satın almazlar. Bu durum çalışanlar için böyle gerçekleşmemektedir; çalışanlar ya mevcut ürünü kabul etmek zorunda kalmakta veya belli bir disiplin altında işten çıkarılma tehdidiyle bu istemedikleri ürünü satmaya zorlanmaktadır. Pazarlama uygulamaları, baskıcı olan aksiyonları içermemelidir.

Pazarlama ile ilgili bir sorunun çözümünde, gücün ve resmi otoritenin kullanımı kesinlikle düşünülmemelidir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 221).

Büyük şirketlerle alt bayileri arası ilişki aynen bir işletmedeki çalışan ile patron arası ilişki gibi düşünülebilir. Gelişmiş olan işletmeler kendi dağıtım firmaları veya alt bayileri ile uzun soluklu bir ortaklık kurmak için çaba sarf ederler. Bu ortaklık süreci kazan kazan mantığı içerisinde işleyen, hem üreticinin hem de alt bayilerin beklentilerini karşılayan bir mantık içerisinde planlanmalı, profesyonelce yönetilmeli ve yatay pazarlama sistemi içerisinde geliştirmelidir. Bu anlayış çerçevesinde, nihai tüketicilere en kaliteli ürün ve hizmeti götürebilmek için P&G gibi dünya çapında tanınmış üretici firmalar alt bayileri ile birlikte çalışmaktadırlar. P&G şirketinde satış hedefleri ve stratejileri, reklam ve promosyon süreçleri alt bayilerle birlikte planlanmaktadır. Sonuç olarak üreticiler, herhangi bir baskı oluşturmaksızın bu satış noktalarına yakın durarak, kendi ürünlerinin satış başarılarının şansını artırmaktadırlar (Kotler vd., 1999: 923).

Bir işletmede satılan ürün ve hizmetin öncelikle çalışanlara satılması veya çalışanlar tarafından benimsenmesi ve sevilmesi gerekmektedir. Çalışanlar sevmedikleri bir ürün ve hizmeti sunarken bu tutumları satış sürecine de yansıyacak ve neticede işletme tarafından hedeflenen satışların çok altında bir satış gerçekleşmiş olacaktır. İşletmeler tarafından sunulan ürün ve hizmetin öncelikle sevebilecek bir ürün ve hizmet olması şarttır. Başarılı bir satış süreci için bu ürün ve hizmetin çalışan tarafından sevilmesi ve beğenilmesi de şarttır. Eğer tüm çabalara karşın iyi ve faydalı olduğu düşünülen ürün ve hizmet, çalışan tarafından beğenilmiyorsa bu durumda tek seçenek o çalışanın veya çalışanların yerine ürünü sevebilecek çalışanların istihdam edilmesi gerekecektir. Çünkü sevilmeyen ürün sevdirelemez.

### **2.8.2. Müşteri Hükümlüğü Sorunu**

İçsel pazarlama kavramı ile ilgili diğer önemli bir sorun ise müşterinin hükümlüğü veya egemenliği sorunudur. Müşteri kral gibi muamele görmeli midir, müşteri her zaman haklı ve doğru mudur (Rafiq ve Ahmed, 1993: 222). Bu fikrin doğru olup olmadığı tartışılmakta ve işletmeler odağına çalışanı mı yoksa müşteriyi mi yerleştireceğini çoğu zaman karıştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletmeler öncelik sıralamasında tercihini müşterilerden yana mı yoksa çalışanlardan yana mı kullanmalı? Bu soruya verilecek cevap, doğrudan müşterilere yapılan dışsal pazarlamanın kar

sağlamayı doğrudan ve dolaysız olarak amaç edinen bir aksiyon olması buna karşı çalışanlara yapılan pazarlamanın ise şirket karına dolaylı etki yapması nedeniyle işletmenin tercihi dış müşteriler olmalıdır (Kalyoncu, 2007: 83).

Pazarlamanın temel felsefesinde dış müşterilerin önceliği bulunmaktadır. Dış müşteriler herhangi bir işletmenin varoluş nedenidir. Örneğin birçok restoran çalışanı gece geç saatlere kadar çalışmayı tercih etmezler. Müşteriler gece geç saatlerde yemek yemeyi tercih ettikleri müddetçe ne yazık ki restoran çalışanları da gece geç saatlere kadar çalışmak zorundadırlar. Bu konuda çalışanlarla uyumlu olmak ve onların tercihlerine olumlu karşılık vermek işletme için ticari bir intihar olacaktır (Rafiq ve Ahmed, 1993: 222).

İşletmeler, hedef kitlesi müşteri olan ve onlara mal ve hizmet satmak ve sonrasında kar elde etmek suretiyle varlıklarını sürdüren yapılardır. İşletmeler için müşteri olmazsa olmaz şarttır. Eğer müşteri varsa ve mal ve hizmetlere talep gösterecek bireyler ve kurumlar varsa bu yapılar yaşamlarını devam ettirir ve beraberinde bir çok çalışana da iş imkanı sunar. Dolayısıyla öncelikle müşterilerin tatmini gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki; müşteriler olduğu ve müşterilerin alım istekleri devam ettiği müddetçe işletmeler de var olabilir.

### **2.8.3. İçsel Pazarlama Uygulamasını Kimlerin Yöneteceği Sorunu**

İçsel pazarlama ile ilgili diğer bir önemli sorun içsel pazarlama uygulamasının kimler tarafından yönetileceği konusudur. Konuyla ilgili akademisyenlerin ortak kanaatinin, sürecin sadece bir birimin değil birkaç birimin ortaklaşa yönetmesi şeklindedir. Bu akademisyenlerin görüşleri şu şekilde aktarılmıştır;

Daha önceki açıklamalarda da değinildiği üzere içsel pazarlama uygulamaları, kalifiye ve sadık çalışanları işletmeye çekme ve onları işletmede tutmayı amaçlamaktadır. Kalifiye elemanların işletmeye kazandırılmasından sonra hizmet odaklı davranışlar geliştirmeleri sağlanır ve sonrasında müşteri tatmini ve sadakati amaçlanır. Bu nedenle araştırmalar, hem çalışanlar hem de müşteriler için geçerli olan bu kritik içsel fonksiyonun anlaşılmasına ve yönetilmesine odaklanmalıdır. İçsel pazarlama ile ilgili diğer önemli bir husus da sürecin nereden yönetilmesi gerektiği konusudur. Aslında sürecin yönetilmesi konusunda pazarlamanın özel bir çözüm formülü bulunmamaktadır. İçsel pazarlama ile ilgili sürecin yönetilmesinde bütüncül bir yaklaşım geliştirilmelidir. Pazarlama ile birlikte organizasyonel davranış, insan

kaynakları ve diğer alanlarında sürece dahil oldukları bir yapı geliştirilmelidir (Bansal vd., 2001: 63)

İçsel pazarlama konusunda uzun yıllardır literatüre önemli katkılar sunan Pitt ve Foreman'ın (1999: 26) bu konuyla ilgili açıklamaları ise şu şekildedir; içsel pazarlama, işletmenin bütün çalışanlarına uyguladığı bir unsur olarak görülmez. İçsel pazarlama ile ilgili yapılan son 15 yıllık çalışmalarda, içsel pazarlamanın çoğunlukla firmanın bütünü tarafından uygulanmadığı, organizasyon içerisindeki belirli grup, departman veya fonksiyonlarca icra edildiği görülmektedir. Aynı şekilde içsel pazarlamanın odağında çalışanların büyük çoğunluğu bulunmamakta, daha ziyade bir departman, grup veya fonksiyon bulunmaktadır. İçsel pazarlamanın odağında kimin bulunması ve süreci kimin yönetmesi konuları netleştirilmesi zorunlu konulardır. İlk olarak içsel pazarlamacıların kim olduğunu belirlemek gerekir. Bu sorunun cevabını bulmaya çalışırken bütün organizasyonun mu yoksa organizasyon içindeki bir departmanın mı içsel pazarlamacı olacağı netleştirilmelidir. İçsel pazarlama uygulamalarının tüm çalışanlara mı odaklanacağı veya organizasyon içindeki bir belirli bir grup, fonksiyon veya departmana mı odaklanacağı sorusu da cevap bulmalıdır.

İçsel pazarlamanın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için tüm bölümler arasında rekabet ve sürtüşme yaşanmamalıdır. İçsel pazarlama sürecini uygulayan eğer tek bir bölümse uygulamada bir takım problemlerin çıkması muhtemeldir. Eğer uygulayıcı tek bir bölümse bu durumda uygulamanın diğer bölümlere aktarılmasında ve işlerlik kazandırılmasında zorluklar ve farklılıklar yaşanabilmektedir (Türköz, 2006: 43).

Kısaca belirtmek gerekirse; içsel pazarlama fonksiyonu, hem pazarlamanın hem insan kaynağının hem de motivasyon ve teşvik için bireylerin psikolojisinin ve davranışlarının yönetilmesini gerektiren bütüncül bir süreçtir. Sürecin etkin yönetilmesinde her birim veya departmanın ayrı ayrı önemli katkıları bulunmaktadır. Bu nedenle içsel pazarlama, bu katkıyı yapan birimlerin katılımı ile ve ortak şekilde yönetilmelidir.

#### **2.8.4. Kurum Kültürü İle Uyumsuzluk Sorunu**

Kurum kültürü veya kurumsal kültür, organizasyonun veya işletmenin kendi iç bünyesinde paylaşılan imkanlar, değerler ve inançlar bütününden meydana gelmektedir (Ene, 2013: 73). İşletmeler tarafından oluşum aşamasında titizlik gösterilen, önemsenen ve üzerinde çalışma yapılan bir kültür, işletmenin pazardaki başarısını arttırdığı gibi tüketiciye sunulan hizmetin kalitesini de yükseltmektedir. İyi tasarlanmış bir kurum kültürü ayrıca, verimli ve tatmin edici bir çalışma ortamının oluşmasına zemin de hazırlamaktadır ki bütün bunlar, içsel pazarlama faaliyetlerinin işlerliğine olumlu katkı yapmaktadır. Planlanmış bir süreç dahilinde ve tutarlı olmak suretiyle firma kültürü değiştirilmeli ve belirtilen değişim gerçekleştirilirken, kültürü benimseyecek, özümseyecek insan unsurunun varlığı ihmal edilmemelidir (Dündar ve Güneri Fırlar, 2006: 139).

İşletme ile ilgili yeni stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için işletmedeki kültür ile çalışan tutum ve davranışlarının birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir. Çünkü bir organizasyon veya işletme, insanlardan oluşmuş olan bir yapıdır ve bu yapıdaki kültür de, orada çalışan insanların bakış açısına bağlıdır. Organizasyonun sahip olduğu kültür ile çalışanların bakış açıları arasındaki farklılık, işletmenin performansını da olumsuz etkileyecektir (Huang ve Chen, 2013: 181).

İçsel pazarlama faaliyetlerini uygulayabilecek kültürel ortamı meydana getirmeden dışsal pazarlamada da istenilen başarılı sonuçlar elde edilemez (Ene, 2013: 73).

Yapılacak tüm uygulamalarda uyum konusu önemli olduğu gibi içsel pazarlama uygulamasının başarısında da örgüt kültürü ile uyum ihmal edilmemesi gereken önemli bir konudur. Çalışanların ve müşterilerin ilgi ve beklentilerinin dikkate alındığı içsel pazarlama uygulamaları beklenen başarılı sonucu verecektir. Aksi takdirde, emek ve zaman kaybı ile neticelenen bir içsel pazarlama girişimi söz konusu olur.

#### **2.8.5. İçsel Müşterinin Kapsamı Sorunu**

İçsel pazarlama ile ilgili sorunlardan bir diğeri iç müşterinin kapsamı konusudur. İç müşteriden kastedilen işletmenin sahibinden işletmenin temizlikçisine kadar işletmedeki bütün herkes mi veya sadece çalışanlar mı? İçsel pazarlamanın kapsamı

ile ilgili bu belirsizlik zaman zaman tanım ve yorumlamalarda farklılığa ve karmaşıklığa neden olabilmektedir (Kalyoncu, 2007: 83).

İçsel pazarlama anlayışının içe yönelik bir yaklaşım olduğu ve içsel pazarlamanın odak noktasının çalışanlar olduğu, işletmenin veya organizasyonun üst yönetimi tarafından kabul edilmelidir. İçsel pazarlama, organizasyonun tamamını kapsamalı ve devamlılık göstermelidir. Organizasyonda müşteri yönlü bir hizmet kültürü anlayışı benimsenmelidir. Bu amaç doğrultusunda organizasyona ait bir misyon geliştirilmeli, yöneticiler ve danışmanlar başta olmak üzere, organizasyonun tüm mensuplarının bu misyonu benimsemesi sağlanmalıdır (İnal vd., 2008: 167).

İçsel pazarlamanın nihai amacının müşteri memnuniyeti ve sonrasında şirket karı olduğu düşünüldüğünde organizasyondaki tüm personelin bu bilinçle hareket etmesi göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Müşteri memnuniyeti sadece pazarlamacıların veya saha satış personelinin tek başlarına gerçekleştirebilecekleri bir konu değildir. Satışın yapılmasından sonra müşteri memnuniyetinin devamı büyük önem arz etmektedir. Bunun için de içsel pazarlama anlayışı sadece pazarlamacıları veya satış personelinin kapsamamalıdır. İçsel pazarlamanın beklenen olumlu sonucu vermesi için organizasyondaki tüm personelin aynı duygu ve düşünceye sahip olacak şekilde eğitilmesi ve bu doğrultuda içsel pazarlamanın kapsamının organizasyondaki tüm bireyler olması sağlanmalıdır.

## **2.9. İçsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan amprik çalışmaların sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı Tablo 2.2'de gösterilmiştir.



**Tablo 2.2: İçsel Pazarlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Ewing, M.T. ve Caruana, A. (1999)	An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface	İçsel Pazarlama, Stratejik İnsan Kaynakları Etkinliği, Teknik İnsan Kaynakları Etkinliği	Faktör Analizi, Regresyon Analizi,	Araştırma, etkili insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesinde içsel pazarlamanın önemini vurgulamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama, insan kaynaklarının etkinliğine önemli katkı sağlamaktadır. Araştırmanın diğer önemli bir sonucu ise içsel pazarlamanın sadece pazarlama departmanının tekelinde bırakılmayacak kadar önemli bir kavram olduğudur. İçsel pazarlama ve insan kaynakları arasındaki kesişim noktası, departmanlar arasındaki koordinasyonun önemini ortaya koymakta ve genel kurumsal stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmaktadır.
Ahmed P.K., Rafiq, M. ve Norizan M.S. (2003)	Internal Marketing and The Mediating Role of Organisational Competencies	İçsel Pazarlama Karması, İş Performansı	Açıklayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi	Çalışmada, şirket performansını yükseltmek için organizasyonel yetkinliğin geliştirilmesinin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle, müşteri ve pazar uyumunun ve bireysel yetkinliklerin şirketin performansı üzerinde önemli etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Müşteri ve pazar oryantasyonu için verilen destek literatürdeki pazar oryantasyonu ile ilgili sonuçları desteklemektedir. İş tatmini bu çalışmada net bir destek almadi. Bu sonuç iş tatmininin önemli olmadığını göstermez. İkinci olarak araştırma bu yetkinliklerin içsel pazarlama karmasının on elementi ile en iyi şekilde geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır. İçsel pazarlama karmasının etkili bir şekilde uygulanmasında yönetimin desteğinin gerekli olduğu da özellikle belirtilmektedir. Yapılan çalışmada sonuç olarak, içsel pazarlama karması ile çalışanların yetkinliklerinin geliştirilebileceği ve bu sayede dış müşteri tatmini ve sonrasında başarılı bir iş performansının elde edilebileceği vurgulanmaktadır.
Bennett, R. ve Barekensisjo, A. (2005)	Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services In a UK Helping and Caring Charitable Organization	İçsel Pazarlama, Kişisel Özellikler, Negatif Deneyimler, İşin Özellikleri	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	Çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve organizasyonel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu savunulmaktadır. Aynı şekilde içsel pazarlamanın negatif deneyimler ve işin özellikleri üzerinde de etkilerinin olduğu belirtilmektedir. Araştırma sonucunda iki önemli sonuç tespit edilmiştir. Birinci sonuç: içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışan iş tatmini ve organizasyona bağlılığı arasında pozitif ve önemli bir ilişki bulunmaktadır. İkinci sonuç ise; çalışanların katılmak zorunda oldukları negatif deneyimler arttıkça iş tatminleri ve organizasyonel bağlılıkları azalmaktadır.
Keller, S.B., Daniel F.L., Alexander E.E., John, O. ve Roger C. (2006)	The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations	İçsel Pazarlama Karması Çalışanın İş Tatmini Çalışan Performansı Müşteri Odaklı Bakış	Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Kovaryans, Standart Sapma	Araştırmanın neticesinde içsel pazarlama karmasının çalışan tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışan tatmini içsel pazarlama karmasının hedefi konumundadır ve araştırmada bu durum teyit edilmiştir. İçsel pazarlama karması ile birlikte çalışanın iletişim yetkinliği ve ürün satışı konusundaki yetkinliği gelişmekte bu da dış müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008)	İşsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği	İşsel Pazarlama, Müşteri Tatmini, Çalışanların Demografik Özellikleri, Kurumsal Tatmin Düzeyleri	Ki-Kare, Anova, Varyans	Bu araştırmanın temel amacı, Niğde SSK İl Müdürlüğü'nde iç müşteri niteliğindeki kurum çalışanlarının, kurumlarındaki çalışma yaşantılarıyla ilgili tatmin düzeylerini belirlemektir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, kurumun belirlediği hedefleri ve uyguladığı politikaları desteklemekte, mevcut üst yönetimine güvenmekte, çalışma ortamının huzurlu olmadığını, fiziksel ortamdaki (aydınlık, ısıtma vb. gibi) memnun olduğunu, verimli olabilmek için gerekli araç, gereç ve yardımcı kaynaklara rahatça ulaşabildiğini ifade etmektedir. Kurumda ast-üst arasında bir iletişim kopukluğu bulunmaktadır. Kurum içi (yemek vb) sosyal programların organize edilmesi, bu çalışmanın/ uyumsuzluğun azaltılmasına katkı sağlayabilecektir. Bir örgüt, ancak çalışanları kaliteli olduğu ve yönetimin çalışanlarıyla probleminin bulunmadığı sürece iyidir.
Denir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008)	İşsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi	İşsel Pazarlama, İş Tatmini, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılığı	Açıklayıcı Faktör Analizi, Regresyon Analizi	İşsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki akademisyenlerin örgütsel bağlılığı ve iş tatmini üzerinde işsel pazarlamanın etkisini araştırmaktır. Bu çalışmadaki bulgulara göre işsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğu, bundan başka, iş tatmininin de örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonucuna göre, üniversiteler, akademisyenlerin iş tatminlerini ve örgütsel bağlılıklarını artırmak istiyorsa, işsel pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeleri gerekmektedir.
Candan, B. ve Çekmeceoğlu, H.G. (2009)	İşsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma	İşsel Pazarlama, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Zorunlu Bağlılık	Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	İşsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği bu araştırmada elde edilen sonuçlar işsel pazarlama faaliyetlerinin özellikle örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin çalışanların fikir ve önerilerini cesaretlendirme, başarılı çalışmaları ödüllendirme, çalışanların performanslarını değerlendirme ve gerekli geri beslenmeyi yapma gibi işsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgüte duydukları gönüllü ve kuvvetli bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı artırmaktadır. İşletmelerin çalışanlarını iç müşterileri olarak görme ve onların motivasyon ve memnuniyetine dayanan bir anlayışa sahip olan işsel pazarlama uygulamaları çalışanların örgüte gönüllü ve duygusal olarak bağlanmalarını ve çalışanların ahlaki temellere ve sadakate dayalı olarak örgüte duydukları normatif bağlılığı artırmaktadır.
Opoku, R.A., Atuobi, Y.N., Chong, C.S. ve Aburat, R. (2009)	The Impact Of Internal Marketing On The Perception Of Service Quality In Retail Banking: A Ghanaian Case	İşsel Pazarlama, Çalışan Statüsü, Bağlılık, Hizmet Kalitesi	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi	Araştırmaya göre işsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda işsel pazarlamanın varlığının netleşmiş olduğu belirtilerek işsel pazarlamanın zayıflığını dış pazarlamayı da olumsuz etkileyebileceği vurgulanmaktadır. Çalışmaya göre hizmet kalitesi, çalışanlardan müşterilere aktarılmaktadır ve bundan dolayı çalışan memnuniyeti hizmet sunumunda en önemli unsurdur. Araştırmada ayrıca getirilmekte olan ülkelerin bankalarındaki yöneticilerinin, bankaların performansını başanlı konuma getirebilmek için işsel pazarlama faaliyetleri ile çalışan tatminini sağlamaları gerektiği de ifade edilmiştir.

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Yıldız, S.M. (2011)	İşsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme	İşsel Pazarlama, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Açıklayıcı Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	Bu araştırmanın sonuçlarına göre işsel pazarlama, hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre, spor işletmelerinde etkin işsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırabileceği söylenebilir. Araştırmanın diğer bir sonucu, iş tatmininin işsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi bir aracılık etkisi yaptığıdır. İşsel pazarlama, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını pozitif etkilemektedir, aynı zamanda iş tatmini işsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında kısmi bir aracılık etkisine sahiptir. Yani, işsel pazarlama örgütsel bağlılığı doğrudan etkilediği gibi, iş tatmini yoluyla da dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre spor yöneticilerinin, rekabetçi çevrede işletmelerinin daha etkin olabilmesi için işsel pazarlama konseptine odaklanmaları gerektiğini göstermektedir.
Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. ve Çevik, E.D. (2011)	İşsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü	İşsel Pazarlama, İş Tatmini, Hizmet Kalitesi	Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yol Analizi, Regresyon Analizi	Bu çalışma ile algılanan hizmet kalitesi üzerinde işsel pazarlama uygulamalarının doğrudan etkisi ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolü incelenmektedir. Türkiye'deki bazı üniversite personelleri üzerinde yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre, üniversiteler tarafından öğrencilere daha kaliteli hizmet sunulmasında, akademik personelin birer iç müşteri olarak düşünülmesi ve işsel pazarlama uygulamalarından gelişim ve ödtillendirme unsurlarına önem verilmesi gerekmektedir. Algılanan hizmet kalitesinin artırımında öncelikli olarak dikkat edilmesi gereken unsurun ise ödtillendirme olduğu görülmektedir. Ayrıca ödtillendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş tatmininin ödtillendirme ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık etmesi de göz önünde bulundurulmalıdır. Standartların üzerinde geçen gösteren çalışanların adı bir şekilde ödtillendirilmesine dikkat edilerek, bunun bir kurum politikası haline dönüştürülmesi sağlanmalıdır. İş tatmininin algılanan hizmet kalitesi üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu sonucundan hareketle, iş tatminini artırıcı diğer uygulamaların da üniversite yönetiminin üzerinde durması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.
Ahmad, N., Iqbal, N. ve Sheeraz, M. (2012)	The Effect of Internal Marketing on Employee Retention in Pakistani Banks	İşsel Pazarlama, Motivasyon, Gelecekteki Bütüme	Faktör Analizi, Regresyon Analizi	Bu çalışma, Pakistan'daki bir kısım banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, mevcut banka çalışanlarının daha uzun süre aynı bankada çalışmalarını sağlamak ve onları elde tutabilmek için işsel pazarlamanın etkisi ve önemi araştırılmıştır. Çalışma neticesinde banka personelinin elde tutulabilmesinde motivasyon, işsel iletişim ve eğitimin önemi vurgulanmaktadır. Pakistan'daki banka yöneticileri, işsel pazarlamanın personeli elde tutma konusundaki etkilerini dikkate alarak uygun politikalar uygulamalı ve kaynakları daha etkili kullanacak şekilde stratejiler ve planlar geliştirmelidir.

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Kocaman, S. Durma, U. ve İnal, M.E. (2013)	Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği	İçsel Pazarlama, Örgütsel Bağlılık	Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar içsel pazarlama faaliyetlerinin özellikle örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde önemli etkilere sahip olduğunu göstermektedir. İşletmelerin çalışanlarının fikir ve önerilerini cesaretlendirme, başarılı çalışmaları ödüllendirme, çalışanların performanslarını değerlendirme ve gerekli geri beslenmeyi yapma gibi içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgütle duydukları gönüllü ve kuvvetli bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı arttırmaktadır.
Yusuf, G.O., Sukati, I. ve Chin, T.A. (2014)	Mediating Role of Personality Factors in the Relationship Between Internal Marketing and Customer Orientation: A Review	İçsel Pazarlama, Müşteri Oryantasyonu, Kişisel Özellikler	Doğrulayıcı Faktör Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi	Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre içsel pazarlamanın pazar oryantasyonu vasıtasıyla doğrudan veya dolaylı olarak organizasyonel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Sonuç olarak; içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık, müşteri oryantasyonu ve kişilik faktörlerinin üçlüsü ile pozitif anlamlı bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.
Al-Rhaimi, S.A. (2015)	The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program	İçsel Pazarlama, Zihinsel Algı	Açıklayıcı Faktör Analiz, Regresyon Analizi	Çalışmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama programı içerisindeki ödüllendirmenin, davranışsal bileşenler üzerinde çok önemli etkisi bulunurken, eğitim ve gelişim programlarının zihinsel algının bilişsel ve duygusal bileşenleri üzerinde çok önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre Ürünün deki turizm firmalarının içsel pazarlama uygulamaları kullandıklarının çalışanların zihinsel algılarını pozitif olarak etkilediği ve bu durumun da pazarlama programlarının başarılı olmasına neden olduğu vurgulanmaktadır.
Singhal, S. (2015)	Moderating Role of Internal Marketing on Brand Equity in a Service Organization	Marka Bilinirliği, Güvenilirlik, Genel Değerlendirme, Sadakat, İçsel Pazarlama	Yapısal Eşitlik Modeli, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yol Analizi, Regresyon Analizi	Hindistan'daki bazı araç kiralama firmaları üzerine yapılan bu çalışmada içsel pazarlama sürecinin dört bağımlı değişken olan marka bilinirliği, güvenilirlik, genel değerlendirme ve sadakat üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonucunda, çalışanların marka bilinirliği, güvenilirlik, genel değerlendirme ve sadakat üzerinde olumsuz bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçta göre araç kiralama firmaları, müşterilerine kaliteli hizmet sunabilmek için çalışanlarına daha fazla odaklanmalıdır.

**Kaynak:** Literatürdeki çalışmalardan derlenmiştir.

### 3. İÇSEL MARKALAMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle içsel markalama kavramının ne olduğu kısaca aktarıldıktan sonra, içsel markalamanın önemi ve amacından bahsedilmiştir. Bölümün ilerleyen kısımlarında içsel markalamanın yararları ve içsel markalama ile ilgili önemli kavramlar açıklanmıştır. Bölümün son kısımlarında ise içsel markalama süreci, içsel markalama modelleri ve içsel markalama ile ilgili sorunlar aktarılmıştır. Bölümün en son kısmında ise içsel markalama ile ilgili yapılan ampirik çalışmalardan bazıları tablo olarak sunulmuştur.

#### 3.1. İçsel Markalamanın Tanımı

İçsel markalama, işletmelerin kurumsal olarak vizyon, misyon ve değerlerine odaklanmalarını sağlayan oldukça yeni bir yaklaşımdır. Günümüzün rekabetçi ortamında kuruluşlar, pazardaki rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için mücadele etmektedirler. Güçlü bir marka imajı ve algılanan kaliteli bir hizmet oluşturulması, ancak müşteri beklentilerine cevap verebilen yetenekli çalışanlarla gerçekleşebilmektedir. Böylece, çalışanların hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve markaya hayat vermesine yönelik girişimler ön plana çıkmaktadır. İş stratejileri ve uygulamaları arasında köprü olmasından dolayı içsel markalama, iş ve marka başarısında farklı bir uygulama ve önemli bir faktördür. Çalışanlar bu köprünün önemli bir bileşenidir (Raj, 2011: 1-2).

Birçok yönetici, kendi işletmesinin markasını, işletmenin faaliyet gösterdiği pazarla karşılaştığı anda oluşan marka imajı olarak düşünmektedir. Yöneticilerin çok az bir kısmı bu marka imajında içsel nedenleri önemsemektedir. Eğer markalama süreci bir şirketin stratejisinin ayrılmaz parçası olmuş olsa bu yöneticiler iç unsurlara yani çalışanlara yönelme gereği hissedecekler. Maalesef birçok yönetici markalamanın şirket stratejisinin önemli bir unsuru olduğunu net olarak bilmiyorlar ve bundan dolayı da sadece dışsal markalama faaliyetlerine odaklanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin büyük bir çoğunluğu marka vaadini müşterilere iletmede başarısız olmaktadır (Tavassoli, 2008: 94). Markanın gücünün ürün ve hizmet deneyimi sonucunda ortaya çıkmasına rağmen birçok yönetici pazarlama ve reklam faaliyetlerini en önemli reklam

araçları olarak kabul etmekte buna karşın içsel markalama yapılanmasını daha az önemde bir unsur olarak görmektedir. Personel odaklı markalama faaliyetlerinin ne kadar olumlu neticeler verdiğini özellikle havayolu şirketlerinin bazılarının uygulamalarında görmek mümkündür. Havayolu şirketlerinin bazılarının kendi personeline ve kabin memurlarına yaptıkları yatırımların doğrudan müşteri memnuniyetine yol açtığı görülmüştür (Ind, 2007: 18).

Literatürde içsel markalama kavramı ile ilgili olarak farklı isimler altında farklı açıklamalar bulunmaktadır. Literatüre katkı yapan yazarlardan bir kısmı içsel markalama kavramını, işveren markalama veya çalışan markalama ismi altında açıklamaya çalışırken diğer bazı yazarlar da işgören markalama ismini kullanmayı tercih etmişlerdir. Literatüre katkı yapan More, 2002 yılında marka etkinleştirme ismi ile içsel markalama kavramını açıklamaya çalışmıştır (Holmgren vd., 2003: 26).

İçsel markalama konusundaki araştırmalar olanca hızıyla devam etmesine ve bu konuda birçok çalışma ve araştırma yapılmasına karşın, içsel pazarlama kavramında olduğu gibi içsel markalama kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Literatür incelemesi neticesinde tespit edilmiş ve bazı içsel markalama tanımlamaları şu şekildedir;

Mahnert ve Torres (2007: 55) içsel markalama kavramını şöyle açıklamaktadırlar; bir işletmede kurumsal kültür ve bu kültürün uzantısı olarak belirli bir marka kimliği meydana getirebilmek gayesi ile işletmedeki personelin teknik ve duygusal olarak yeterli ve gerekli bilgi düzeyine ulaştırılması sürecidir.

Başka bir tanımda içsel markalama bir iletişim planı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iletişim planı, şirketin bütünü ile ilgili markayı destekleyen ve büyüten bir iletişim planıdır. Eğer çalışanlar bütün organizasyonun menfaati için markayı içselleştirirlerse ve markayı tüm benlikleriyle yaşarlarsa içsel markalama varlığını devam ettirir (Holmgren vd., 2003: 26).

İçsel markalama ile ilgili olarak Goom vd. (2008: 4) şu kısa tanımlamayı yapmışlardır; içsel markalama, uygun müşteri deneyimi sunmak için çalışanları marka ile uyumlu olarak güçlendiren stratejik süreçler kümesidir. Heding vd. (2008: 16), içsel markalama ile ilgili olarak şu tanımlamayı geliştirmiştir; içsel markalama, bir organizasyondaki müşterilere ve organizasyonun diğer önemli unsurlarına marka imajının iletilmesi için çalışanların istenilen marka imajını içselleştirmesi ve motive edilmesi sürecidir. Son olarak, Ashraf vd. (2011: 162) içsel markalamayı, tutarlı ve

güvenilir bir şekilde en ideal hizmetin müşterilere sunulması için çalışanları güçlendiren stratejik süreçler kümesi olarak tanımlamıştır.

Literatür araştırması neticesinde içsel markalama ile ilgili değişik fakat aynı amaca yönelik tanımlamalar olduğu görülmektedir. Bu tanımlamaların odak noktası; markalaşma sürecinde veya marka kimliği oluşturmada esas olarak dış müşterilerin bu marka kimliği ve kişiliğini öğrenmesinden önce çalışanların marka ile ilgili bilinmesi gerekenleri bilmesi ve çalışanların öncelikli olarak markanın tüm unsurlarını yaşayacak ve yaşatacak donanımda olabilmelerinin sağlanmasıdır.

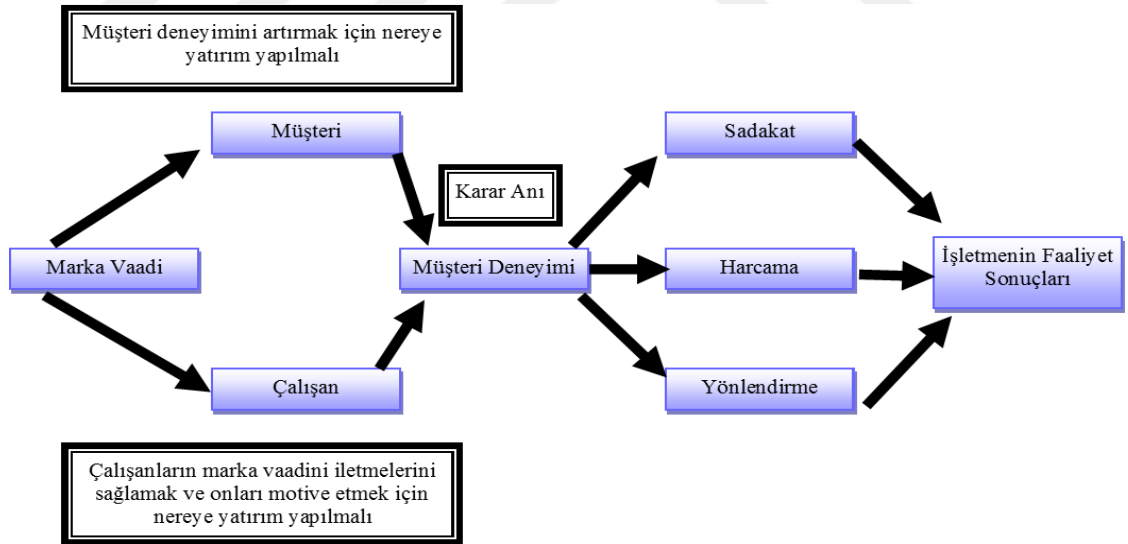
### 3.2. İçsel Markalamanın Önemi

Organizasyonların başarısında çalışanlar kilit rol oynamaktadır. Bugünün rekabetçi dünyasında sadık ve bağlı olan çalışanlar organizasyonlar için çok önemli bir varlıktır ve organizasyonun hedeflerinin gerçekleştirilmesi hususunda hayati roller üstlenmektedir. Yönetimin bakış açısına göre böyle sadık ve bağlı çalışanları mümkün olduğunca uzun bir süre organizasyon bünyesinde muhafaza etmek çok önemli bir husustur. Böyle çalışanların organizasyon bünyesinde tutulması insan kaynakları yönetimi için en zor işlerden birisidir. Şirketler böyle kıymetli ve değerli çalışanları elde etmek ve mevcut değerli çalışanlarını elde tutmak için zaman ve para harcamak suretiyle onları farklı eğitimlere tabi tutmaktadır. Kalifiye ve sadık personelle çalışmaya devam etmek ve bu çalışanları organizasyon bünyesinde muhafaza etmek için onlarda güçlü bir bağlılık duygusu oluşturmak gerekir. Bu bağlılık duygusu, şirket için önemli kararlarda çalışanların da önerilerini almak ve onların sorunlarını ve tavsiyelerini dinlemek suretiyle gerçekleşebilir. İşte bu süreçler bütünü bizleri içsel markalama kavramının önemine götürmektedir (Aijaz ve Shah, 2013: 931).

İçsel markalama, özellikle kurumsal düzeyde farklı şirketlerin aynı amaç etrafında birleştirilmesinde önemli bir araçtır. Doğru kullanıldığında içsel markalama, büyük resim içerisindeki yerlerini anlamada ve daha verimli çalışmalarında çalışanlara destek olmaktadır (Bergstorm, vd., 2002: 135).

Müşterilerle iletişim halinde olunan ve doğrudan hizmet sunulan mağazalardan işletmelerin web sitelerine kadar iyi tasarlanmış bir müşteri deneyimi oluşturmak için en küçük detayların dahi marka vaadi ile uyumlu hale getirilmesi gerekmektedir. Bir şirketin işgücü, müşterilerin marka deneyimi yaşamalarında müşterilere yardımcı olan en önemli faktörlerden biridir. Şekil 3.1’de belirtilen “Karar Anı” müşterilerin marka

ile etkileşime girdiği ve markanın kaderini ve geleceğini belirleyecek olan aşamadır. Bu aşamada marka vaadi müşterilere iletilmektedir ve süreç sonunda müşteri deneyimi kazanılmaktadır. Khan'ın (2009) geliştirdiği bu modele göre; işletmeler, istedikleri sonuçlara ulaşabilmek için müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak marka vaadi geliştirmelidir. Müşteri ihtiyaç ve beklentileri göz önüne alınarak geliştirilen marka vaadinin en doğru şekilde müşterilere iletilmesi de yapının önemli bir unsurudur. Çalışanlarla müşterilerin etkileşim halinde oldukları ve marka vaadinin müşterilere ileildiği an karar anı olarak isimlendirilmektedir. Bu etkileşim sonunda müşteri deneyimi oluşmaktadır. Karar anı olarak isimlendirilen bu etkileşim sürecinin başarılı bir şekilde neticelenmesi için marka vaadinin çalışanlara sürekli olarak iletilmesi gerekmektedir. Karar anının işletme açısından beklenen neticeyi vermesi için bu süreç sonunda müşterilerin işletme hakkında olumlu kanaatlere sahip olmaları gerekmektedir. Bu sonucun elde edilmesi, marka vaadinin istenilen yönde iletilmesine ve çalışanlara yatırım yapılarak çalışanların sadık hale getirilmesine bağlıdır. İşletmeler, marka değerini daha yukarıya taşıyabilmek için çalışanlarını geliştirecek teknolojik ve psikolojik tüm gerekli unsurları da kullanmalıdır (Khan, 2009: 24-30).



**Şekil 3.1: İnsan Kaynakları ve Marka Stratejisi Uyumu**

**Kaynak:** Khan, B.M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy With Brand Strategy. The Icfai University Journal of Brand Management, 6 (2). 29.

İçsel markalama, hem marka vaadinin iletilmesinde hem de müşteri tatmini sağlanmasında işletmeler için önemli bir araçtır. Yüksek karlılık ve varlıklarını uzun



süre devam ettirebilme, işletmelerin ana amaçları arasındadır. Bu ana amaçlarını gerçekleştirmek ve marka bir işletme olabilmek için işletmeler kesinlikle çalışanlarını marka vaadini iletme ve marka değerlerini içselleştirme konularında eğitmelidir. Bu gereklilik bizi içsel markalamanın ne kadar önemli olduğu gerçeğine götürmektedir.

### 3.3. İçsel Markalamanın Amacı

Markanın organizasyon içerisinde benimsenmesi markanın dış müşterilere pazarlanmasından daha önemlidir. Bu nedenle çalışanlar markanın farklılaştırılmasında kritik öneme sahiptirler. Çalışılan işletmedeki ana faaliyet konusu rakipler tarafından kopyalanabilir ve çoğaltılabilir. Yeniden çoğaltılamayan ve kopyalanamayan tek unsur organizasyonun kişiliğini şekillendiren insanlardır. Bu nedenle organizasyondaki çalışanlar organizasyona rekabet avantajı sağlarlar (Jacobs, 2003: 23).

Markanın savunucusu ve taraftarı olduklarında çalışanlar, marka farklılaştırması meydana getirebilirler. Bu nedenle ve işletmelerin faydasına olmasından dolayı işletmeler, içsel markalamayı benimsemek durumundadır. İşletmelerin içsel markalamayı benimsemelerinin başlıca nedenleri (Jacobs, 2003: 23):

- ❖ İçsel markalama ile çalışanın şirkete bağlılığı artmakta ve şirkette daha uzun süre çalışmak istemektedir.
- ❖ İçsel markalama neticesinde çalışanlar marka vaadini benimsedikleri için müşterilere daha kaliteli hizmet sunarlar.
- ❖ İçsel markalama, çalışanların markaya inanmış olmalarından dolayı çalışanları daha fazla ve daha iyi çalışmaya teşvik eder.

Punjaisri ve Wilson'a göre (2007: 60) içsel markalamanın amacı, müşteriler ve diğer paydaşlar için çalışanların benimsenen marka mesajlarından marka realitesine dönüşümünü sağlamaktır. Literatürdeki birçok kaynakta içsel markalamanın, çalışanların marka ile özdeşleşmesinde, markaya bağlılıklarında ve marka sadakatlerinin oluşmasında önemli katkısının olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlar, marka değerini içselleştirdikleri zaman şirket ve paydaşları arasındaki tüm önemli noktalarda marka vaadini sürekli ve kalıcı olarak iletceklerdir.

### 3.4. İçsel Markalamanın Yararları

Markalar, organizasyon için müşterilerine avantajlar sağlama konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Müşteriler, belirli bir markanın ürününü satın almaya veya belirli bir markayı kullanmaya karar verdiğinde çoğunlukla bu markaya sadık kalırlar. Hatta bu sadık müşteriler gelecekte tekrar yeni ürün satın almak için bu markayı tercih ediyorlar ve olumlu kanaatlerini yakınlarına da ileterek marka ile ilgili olumlu görüşlerini ağızdan ağıza daha geniş kitlelere iletiyorlar. Bu müşteriler diğer ürünlerin daha düşük fiyat ve daha iyi kalitede olmasını önemsemeden yine bu bildikleri markayı tercih ediyorlar (Hur, 2009: 9).

Güçlü bir öz kaynak desteği ile güçlü bir marka oluşturmak firmaya birçok avantaj sunmaktadır. Bu avantajlar (Keller, 2001: 15):

- ❖ Daha fazla müşteri sadakati.
- ❖ Daha az kırılabilirlik.
- ❖ Rekabetçi pazarlama faaliyetlerinde daha az kırılabilirlik.
- ❖ Büyük kar marjları.
- ❖ Fiyat değişikliklerinde olumlu müşteri tepkisi.
- ❖ Artan pazarlama iletişimi etkinliği.
- ❖ Marka genişlemesi fırsatları.

Markanın bu belirtilen avantajları elde etmesinde çalışanların katkısı göz ardı edilemez. Güçlü bir marka ve beraberindeki kazanımları için çalışanlar belki de en önemli unsurdur. Organizasyonlar sürdürülebilir rekabet avantajını ancak içsel markalamanın başarılı gelişimi ile gerçekleştirebilirler. İçsel markalama, organizasyonun müşterilerine ve diğer paydaşlarına çalışanlar tarafından sunulan imaj olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yeterli ve profesyonelce eğitildiklerinde çalışanların firmaya şu katkıları olmaktadır (Hur, 2009: 20-21):

- ❖ Yüksek düzeyde hizmet kalitesi.
- ❖ Müşteri memnuniyeti.
- ❖ Tekrar satın alma davranışı.
- ❖ Daha düşük çalışan devir hızı.

Bu avantajlardan dolayı çalışanlar bir şirketin başarısında önemli bir kaynak konumundadır. Şirketlerin bu avantajlara sahip olabilmesi için çalışanlarına yatırım yapmaları gerekmektedir. Çalışanlara yatırım yapmak ise onları eğiterek ve onları geliştirerek olmaktadır. Örneğin Disney Tema Parkta bulunan her bir personel aktif olarak çalışmaya başlamadan önce birkaç günlük eğitimden geçirilirler. Bu eğitimlerde her bir çalışana müşterilerin her birine değerli bir misafirleriymiş gibi nasıl davranacaklarını, parkın düzenini ve şirketin dört temel marka vaadi olan güvenlik, nezaket, verimlilik ve eğlence unsurlarını müşterilere nasıl iletecekleri anlatılır. Disney'e gelen bir misafir soracağı her sorunun cevabını başka bir yer veya personele sevk edilmeden parktaki tüm görevli personelden rahatlıkla alabilir. Aynı şekilde dünyadaki en büyük oteller zincirinden birisi olan Ritz Carlton Otelleri, ilk yılda çalışanlarına ve yöneticilerine göreve başlamadan önce 250 ile 310 saat arasında eğitim vermektedir.

Land's End, değişik çağrı merkezlerinde bir yılda 14 milyon telefon çağrısı almaktadır. Firmadaki bir personel çağrı almadan önce 75 saat eğitimden geçirilmektedir.

Eğitim süreci ile birlikte çalışanların sadakatini artıracak ikili ilişkilerin geliştirilmesi içsel markalama için son derece önemlidir. Eğer çalışanlar buldukları ortamı etraflarına tavsiye edebiliyorlarsa ve çalıştıkları ortamdaki mutluluklarını etraflarına anlatabiliyorlarsa bu iş yerinde çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti sağlanabilir. Southwest Hava Yolları, çalışan memnuniyeti konusunda dünyaca ünlü bir havayolu şirkettir. Southwest Havayolu şirketi, çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu ve işten ayrılma oranının sektör ortalamasının çok altında olduğu bir şirkettir. Ayrıca bu şirket, yapılan anket çalışmaları ve değerlendirmeler neticesinde çalışılabilecek en iyi şirket olarak seçilmiştir. Forbes dergisinin dünyada en beğenilen havayolu şirketi olarak Southwest Havayolu şirketini işaret etmesi tesadüf değildir (Zyman, 2002: 216).

İçsel markalamanın işletmeler için önemli bir unsur olduğu ve işletmelere çok önemli kazanımlar sağladığı literatür araştırmalarında ve ampirik çalışmalarda çok net olarak görülmektedir. Değişik çalışmalardan derlenen bu kazanımları ve faydaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

### 3.4.1. Çalışanların Markaya Bağlılık Duymaları

Marka bağlılığı kavramı ile ilgili olarak farklı akademisyenlerce değişik görüşler ileri sürülmüştür. Burmann ve Zeplin (2003: 284) marka bağlılığı konusunda şu açıklamayı yapmışlardır; çalışanların marka amaçlarına ulaşmak için fazladan çaba sarf etmeye istekli olmalarını sağlayan duygusal bağlılıklar boyutudur çalışanların marka bağlılığı konusu. Punjaisri vd. (2008: 416) marka bağlılığını şöyle tanımlamaktadır; marka bağlılığı sevmek, hoşlanmak ve zevk almak gibi farklı ve değişik ifadelerle çalışanların çalıştıkları işletmeye karşı sahip oldukları duygusal bağın yansımasıdır.

Literatür araştırmalarında içsel markalama faaliyetlerinin çalışanların marka bağlılıkları üzerinde etkisini inceleyen farklı araştırmalar bulunmaktadır. Papasolomou ve Vrontis (2006a: 177-195) bankacılık sektörü üzerinde yaptıkları çalışmalarında, içsel markalama faaliyetlerinin çalışanların markaya bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, içsel iletişim ve eğitimin kullanıldığı içsel markalama faaliyetleri aracılığıyla çalışanların markaya olan bağlılıklarının arttığı tespit edilmiştir.

Çalışanlar arasında davranış değişiklikleri yapmak suretiyle onların bağlılığını arttırmaya çalışan içsel markalama ile ilgili bazı araştırmalar yapılmış olsa da, içsel markalama ve çalışanların marka performansı arası ilişkiyi inceleyen yeterli çalışma bulunmamaktadır. Özetlemek gerekirse, insan kaynakları ve insan ilişkileri arasındaki birçok çalışmalar ve yayınlar şunu göstermektedir; marka bağlılığı olan bir personel marka vaadini iletme konusunda kendisini mecbur hissettiği zaman, bu çalışan aynı zamanda müşteri beklentilerini de karşılamaktadır (Javanmard ve Nia, 2011: 39).

Kısaca belirtmek gerekirse; personel odaklı bir süreç olan içsel markalama anlayışında çalışanların önemli oldukları ve firma için bir değer oldukları kendilerine aktarılmakta. Bu bildirimlerle çalışanlar markayı daha fazla sahiplenmekte ve adeta marka ile bütünleşecek kadar markayı içselleştirmekte ve markaya sıkı bir bağlılık duymaktadırlar.

### 3.4.2. Marka İmajı ve Marka Kimliğinin Oluşturulması

Marka imajı, mal ve hizmet sunumunun tüketicinin zihnindeki resmidir. Marka imajı ürün ve hizmetlerle bağlantılı olarak bazı sembolik anlamlar içermektedir.

Tüketicilerin deneyimlerine ilişkin genel bir kanaati olan marka imajı duygusal, bilişsel ve davranışsal reaksiyonun bir sonucu olarak son derece önemli bir konudur. Marka imajı kısaca, tüketicilerin belirli bir marka ile ilgili duygusal ve mantıksal algıları olarak açıklanmaktadır. İş yaşamında özellikle tüketicilerin etkilenme sürecinde çok önemli konuma sahip olan marka imajı, özellikle farklılıkların tespit edilmesinin zor olduğu ve kaliteye önem verilen mal ve hizmet piyasalarda da önemli bir unsurdur (Glynn ve Woodside, 2009: 276).

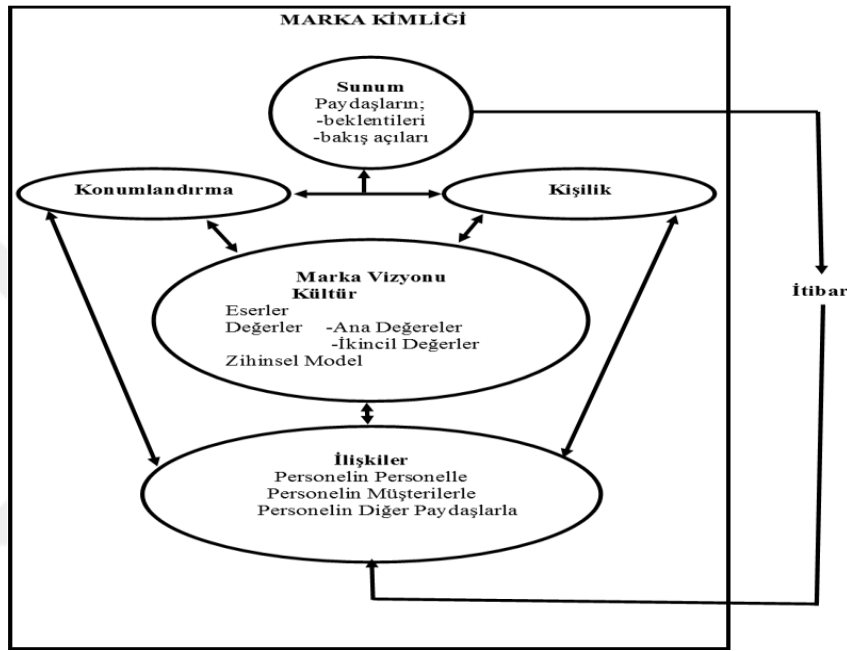
Marka imajı gibi marka kimliği de önemli bir kavramdır. Popülaritesi özellikle 1990'lı yıllardan günümüze her geçen gün artan marka kimliği kavramı ile ilgili olarak çok farklı ve değişik modeller geliştirilmiştir. Marka kimliği, markanın neyi temsil ettiğini açıklamaktadır. Bundan dolayı tüketici tercihlerini göz önüne alarak bir marka kimliği oluşturmak son derece önemlidir. Apple, tüketicilerin marka kimliği ve karakterinden dolayı diğer markalardan farklı olarak tercih ettikleri bir marka olmasından dolayı bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden birisidir (Alihodzic, 2012: 99).

İçsel markalamanın gelişimi, kurumun marka imajının çalışanlar tarafından içselleştirilme düzeyi ile doğru orantılıdır. Kurum tarafından içselleştirilen marka imajının çalışanlar tarafından da benimsenmesi ve benimsenen bu imajın müşterilere de aynı heyecanla aktarılması içsel markalamanın gelişmesindeki önemli bir etkidir. Çalışanlar, bağlı buldukları işyerine karşı yüksek düzeyde güven duyduklarında ve bu güven duygusu ile çalıştıklarında aslında istenilen marka imajını da içselleştirmiş olmaktadır (Miles ve Mangold, 2004: 81).

Çalışanlar marka imajını ve değerlerini ne kadar fazla içselleştirirlerse kendi hizmet rollerini de daha etkili ve sürekli olarak yerine getirebilirler. Artan bir rekabet ortamında şirket başarısını pozitif yönde etkilediği sürece çalışanlar marka imajı ve marka kimliği oluşturmada ve marka itibarı geliştirmede ana unsur konumunda olacaklardır. Özellikle hizmet işletmelerinin başarısı, çalışanlarının davranışları ile yakından ilişkilidir (Hur, 2009: 4-5).

Geleneksel marka yönetimlerindeki bakış açısına göre marka kimliği ile marka imajı arasında farklılığın ayırt edilebilir olması durumunda değişim gerekli hale gelmektedir. Bununla birlikte sadece kısa dönemli dalgalanmalara ve marka ile ilgili en son algılara bakarak imajı değişimin göstergesi olarak görmek sorunlu bir durumdur. Bir markanın itibarı o markanın uzun dönemli algısı ile ilgilidir. Şekil 3.2'de marka kimliğinin gelişiminde önemli olan alt detaylar görülmektedir. Şekil

3.2'ye göre dışsal bir unsur olan marka itibarının içsel unsurlar olan kişilik, konumlandırma, marka vizyonu, kültür ve ilişkilerle birleşmesi sonucunda marka kimliği oluşmaktadır. Bu yapıya göre içsel ve dışsal unsurların birlikte dengeli olarak dikkate alınması marka kimliği oluşumunu kolaylaştırmaktadır (de Chernatony, 1999: 170). Yöneticiler içsel ve dışsal unsurlar arasındaki farklılığı ortadan kaldırmak ve uyumsuzluk kaynaklarını bertaraf edebilmek için çalışanlarla birlikte hareket etmek durumundadır (Harris ve de Chernatony, 2001: 445).



Şekil 3.2: Marka Kimliğinin Unsurları

**Kaynak:** de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. Journal of Marketing Management. 15 (1). 171.

Marka kimliği ve marka imajı, tüketicilerin algıları ile doğrudan ilgili iki önemli unsurdur. Bu önemli marka unsurlarının tüketiciler tarafından net, doğru ve işletmenin beklentilerini karşılayacak şekilde algılanmasını sağlamada çalışanların önemli sorumluluğu bulunmaktadır. Ürün, çok kaliteli olabilir ancak o ürünle ilgili markanın kimliği ve imajı problemlidir ise bu ürün tüketiciler tarafından beklenen ilgiyi göremeyecektir. Bundan dolayı çalışanlar markanın kimliğini ve imajını oluşturmada ve marka kimliği ve imajının daha iyi bir zemine yerleştirilmesinde kilit konumda bulunmaktadır.

### 3.4.3. Marka Değerleriyle Uyumlu Davranışların Sergilenmesi

Marka değerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi markanın dış müşterilere pazarlanmasından daha önemli bir konudur. Bu noktada çalışanlar markayı farklılaştıracak önemli bir rol üstlenmektedirler. İşletmenin ana faaliyet konusu rakiplerin etkisi ile değiştirilebilmekte iken değiştirilemeyen tek unsur, organizasyonun kişiliğini oluşturan ve organizasyona rekabet avantajı sağlayan çalışanlardır. Çalışanlar markanın savunucuları olduklarında markada farklılaşma yapabilmektedirler (Jacobs, 2003: 23).

Marka imajı oluşturma sürecinde merkezi konumda olan çalışanlar, tutum ve davranışları ile ya bir markanın reklam değerlerini güçlendirirler ya da zayıflatırlar. Bu nedenle istenen marka değerleri ile çalışanların değerlerinin ve davranışlarının uyumlu olup olmadığını anlayabilmek için organizasyonun içerisine bakılması çok önemlidir (Harris ve de Chernatony, 2001: 442).

Çalışanlar organizasyon değerlerinin farkındalarsa ve organizasyonun değerleri ile uyumlu davranışlar gösteriyorlarsa bu durumda performansları da artacaktır. Güçlü hizmet markalarının değerleri hem çalışanlarca hem de müşterilerce çok kolay bir şekilde anlaşılacak netliktedir. Bu değerlerin işlerini nasıl etkileyeceğini bilmeleri çalışanlar açısından önemlidir (Kumar, 2009: 715). Personelin organizasyonun değerlerinin farkında olduğu ve bu değerlerle uyumlu davranışlar sergilediği yapılarda büyük olasılıkla daha iyi bir performans görülmektedir. Disney gibi başarılı hizmet markaları personelin ve müşterilerin kolaylıkla anlayabildikleri net ve anlaşılabilir değerlere sahiptirler. Bu değerleri kavramak ve rollerinin gereğini uygulamak çalışanların stresini azalttığı gibi bağlılık düzeylerini de arttırmaktadır (de Chernatony ve Segal-Horn, 2001: 649-650).

Organizasyonun değerlerini anlama, çalışanların belirli durumlarda nasıl aksiyon almaları konusundaki streslerini de azaltmakta ve daha sağlıklı karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Hizmet sunumundaki tutarlılığın müşterilerle temas noktalarından bağımsız olarak devamını sağlamak için iyi bir hizmet markası oluşturmak gerekir. İyi bir hizmet markası oluşturabilmek ve çalışan bağlılığı tesis etmek için de işletme içerisinde içsel iletişim programları oluşturmak gerekmektedir. Çalışan bağlılığı sağlamak için diğer önemli araçlar; doğru ve gerçekçi değerlerle personel istihdamı, iyi dizayn edilmiş oryantasyon ve eğitim programlarıdır. Çalışanların tavır ve davranışları, müşterilerin marka ile iletişim ve ilişki kurmasını bu

ilişkiyi geliştirmesini sağlayacak kalitede olmalıdır. Bu nedenle marka değerleri ile uyumlu çalışanların istihdamı önemli bir unsurdur (Kumar, 2009: 715).

Marka vaadinin etkin bir biçimde iletilmesi için marka değerlerinin çalışanların rolüyle bütünleşmesini kolaylaştıran içsel markalama, öncelikli olarak örgüt değerleriyle uyumlu ve tutarlı marka değerlerine odaklanmalıdır. (Joshi, 2007: 31).

Marka ile uyumlu davranışlar sergileyen çalışanlar bu davranışlarını işlerine yansıtmakta ve marka vaadi, iletilmesi gereken hedeflere en uygun şekilde iletmektedirler. Kısaca içsel markalama faaliyetleri neticesinde çalışanlar, içselleştirdikleri marka değerlerini bir süre sonra davranışlarına da yansıtmaktadır. Markayı değerleri ile birlikte benimsemiş ve bu değerleri yaşayan bir çalışan işletme açısından en önemli kaynak konumundadır.

#### **3.4.4. Marka Vaadinin Yerine Getirilmesi**

İşletmelerin, pazar koşullarında iyi bir konumda olabilmeleri ve sahip oldukları markanın müşteri beklentilerini karşılayabilmesi için müşteri beklentileri ile uyumlu ve farklılaştırılmış faydaları olan marka vaadinin mutlaka olması gerekir. Müşterilerin elde edeceği faydalar, fonksiyonel, deneyimsel veya kendisi için anlamlı olan bir fayda olabilir. İnanırcı olabilmesi için marka vaadinin ilgi çekici bir dayanağının olması gerekmektedir (VanAuken, 2015: 9).

İşletmenin marka sloganı, logo, ambalaj veya imajı kesinlikle marka vaadi ile ilgili araçlar değildir. Tüm bunlar birer pazarlama araçlarıdır. Marka vaadi markanın her şeyidir, markanın temsil ettiği her şeydir ve tüketicinin yaşamını etkileyen her yoldur (McEwen ve Robison, 2007: 1). Marka vaadi müşterilerin sadece rüyası olabilecek şekilde hayali bir unsur değildir. Marka vaadi bir işletmenin pazarlama sürecinde uygulayabileceği beklentileridir. Eğer bir işletme veya organizasyon vadettiğini ve söz verdiğini yerine getirirse bu durum işletmeye sadık müşteriler kazandırır (Hand, 2010: 6).

Organizasyon, ister yeni bir marka geliştirsün isterse var olan bir ürün veya hizmete ait markayı yeniden yapılandırın, markanın başarısı büyük ölçüde organizasyonel kimlik, itibar ve marka vaadine bağlıdır (Langet, 2010: 28).

Bir marka, kendi marka vaadini yerine getirebildiği ölçüde iyidir. Şirketler marka vaadini nasıl yerine getirirler? Etkileyici bir ambalajla, rekabetçi bir fiyatla, bol miktarda ve unutulmayacak bir reklam kampanyası ile sunulan kaliteli bir ürün yeterli

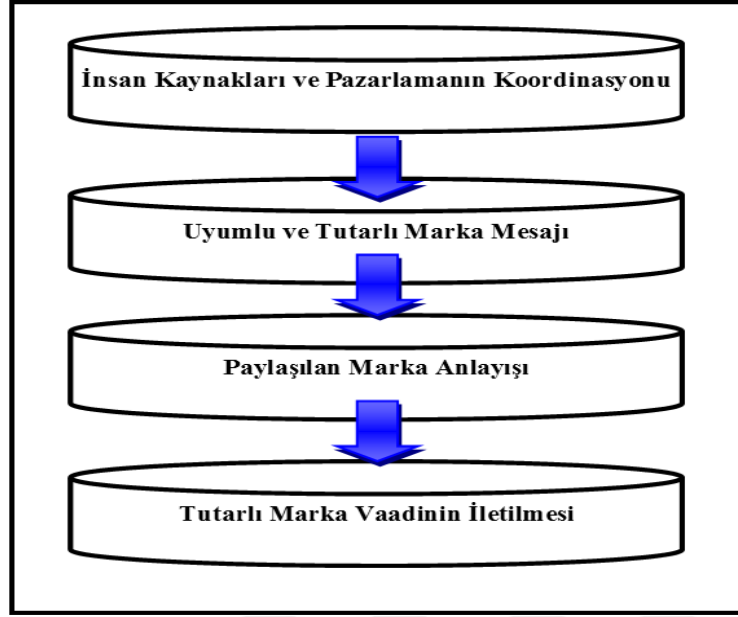


olmalı. En azından bu, birçok marka yöneticisinin inandığı bir durumdur. Bu marka yöneticileri, sonrasında satışlar düşüş gösterdiğinde bu düşüşün nedenini de merak eden yöneticilerdir. Ancak, iyi marka yöneticileri bütün marka deneyimlerini göz önünde bulundurmamak durumundadırlar. Marka deneyim sürecinde yöneticilerin amacı, müşterilerle marka arasında köklü bir çalışan bağlılığı oluşturmaktır. İyi marka yöneticileri marka vaadinin yerine getirilmesi için bu marka vaadinin sadece müşterilerle paylaşılmasını yeterli görmemektedir. Bu yöneticilere göre marka vaadi aynı zamanda müşterilerle anlamlı bir bağlantısı olan ve marka vaadini iletme konusunda bir role sahip olan organizasyondaki herkesle paylaşılmalıdır (McEwen ve Robison, 2007: 1-2).

Marka vaadinin iletilmesi konusunda çalışanlar kilit unsur konumundadır. Eğer çalışanlar marka vaadinin ne olduğu konusunda yeterli bilgiye sahip değillerse bu durumda müşterilerin marka vaadi konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu beklemek çok doğru olmayacaktır. Marka yönetiminin çok sık göz ardı ettiği hususlardan birisi de içsel markalamanın gerekliliğidir. Diğer bir ifadeyle marka vaadinin uygun bir şekilde iletilmesindeki eğitim süreci, tüm işlerin uyumu, süreçler ve operasyonlar marka yöneticilerinin göz ardı ettikleri önemli hususlardır (Semans, 2004: 30-31).

Çalışanların davranışlarını marka vaadi konusunda destekleyen içsel markalama, akademisyenler için olduğu kadar uygulayıcılar için de önemli hale gelmiştir. İçsel markalama kavramı, markayı çalışanlara tanıtmaktadır ve çalışanları markanın değerleri konusunda eğitmektedir. İçsel markalamanın ana amacı, bilinen marka mesajının çalışanlar vasıtasıyla müşterilere iletilerek bu mesajların müşterilerce hissedilmesini ve yaşanmasını sağlamaktır. Marka değerlerini içselleştirdikleri zaman çalışanlar şirket ve şirketin tüm paydaşları arasında marka vaadini uygun bir şekilde ileteceklerdir (Hur, 2009: 5).

Punjaisri ve Wilson (2007: 67-68) yapmış oldukları çalışmada içsel markalama, içsel iletişim ve eğitim uygulamaları ile çalışanların davranışlarını etkileyebileceklerini belirtmektedir. Ayrıca tutarlı marka vaadinin iletilmesinde insan kaynakları ve pazarlamanın bilgi ve deneyimlerinin bütünlük arz etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan kaynakları ve pazarlama birimlerinin marka vaadinin iletilmesine etkisi Şekil 3.3'te görülmektedir. Bu şekle göre çalışanların doğru marka mesajını etkili bir şekilde iletebilmeleri için yönetimin, insan kaynakları ve pazarlamanın koordinasyonunu teşvik etmesi gerekmektedir.



**Şekil 3.3: İnsan Kaynakları ve Pazarlamanın Marka Vaadinin İletilmesine Etkisi**

**Kaynak:** Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee-Brand Promise. Brand Management, 15 (1). 68.

Sonuç olarak; ne kadar reklam ve pazarlama faaliyetleri ile desteklenirse desteklensin bir markanın değeri ve önemi, vaad ettiklerinin çalışanlar tarafından müşterilere doğru ve net olarak aktarılması ile artmakta veya azalmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde marka vaadinin iletilmesinde çalışanın rolü günden güne daha da önemli hale gelmektedir. Çalışanın tutum ve davranışları, marka vaadinin ve değerlerinin belirlediği çerçeve içerisinde olmalıdır. Bu sürecin istenilen şekilde neticelenmesinde içsel markalama önemli bir rol üstlenmektedir.

### **3.4.5. Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması**

Müşteri memnuniyeti, bir işletmedeki veya organizasyondaki uzun dönemli ve sürdürülebilir başarının vazgeçilmez ön koşuludur. Müşterinin algısı kapsamında onların ihtiyaç, amaç ve arzularının tamamen karşılanmasıdır müşteri memnuniyeti. Başka bir tanımda ise müşterilerin önceki hissettikleri ile birleştirdiğinde, hissedilen duyguların beklenen davranış sonucuyla ilgili, psikolojik durum özeti olarak ifade edilmektedir. 2009 yılında dünyanın en büyük elektrikli ev aletleri üreticisi ünvanını kazanan Haier'in Başkanı Zhang Ruimin'in müşteri memnuniyetine bakışı şöyledir; "müşterinin ihtiyaçlarını tek doğru olarak görürüz". Müşteri memnuniyetini

gerçekleştirmede fonksiyonel açıdan şu boyutlar öne çıkmaktadır: güvenilirlik, hız, doğruluk, faydalılık (düşük maliyet, yüksek getiri), gizlilik, iletişimde samimiyet ve yakınlık, gülyüz ve problem çözme yaklaşımı. Bu unsurlar müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir (Şendoğdu, 2014: 92).

Herhangi bir büyük organizasyonun birinci önceliği müşteri memnuniyetidir. Bir organizasyonda müşteri değeri ve memnuniyeti ne kadar artarsa müşteri sadakati de aynı oranda artacaktır. İçten davranmak, önemsemek ve stratejik bir insan kaynağı gözüyle bakarak saygı duymak çalışanları motive edecek ve onların bütün potansiyellerini kullanarak çalışmalarını sağlayacaktır. Önceden dışsal markalama konusunda üvey evlat muamelesi gören içsel markalamanın günümüzde şirketin başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir (Khan, 2009: 1).

Eğitim programları ve diğer içsel markalama programları yardımıyla personelin markayı yaşayacak şekilde güçlendirilmesi müşteri sadakatini sağlamaktadır. Personeli güçlendirme ve eğitme, şirket hedefleri ile uyumlu olarak müşteri beklenti ve isteklerinin çalışanlar tarafından daha hızlı olarak çözüme kavuşturulmasını sağlayacaktır (Andruss, 2008: 26).

Müşteri ile bire bir temas halinde olan çalışanların ürün ve hizmeti sunuş şekli müşterinin o ürünle ilgili izlenimini etkilemektedir. Personelin söylem ve eylemlerinin müşterinin beklentilerini ve deneyimlerini karşılamadığı durumda müşterinin marka ile ilgili olumlu kanaatlere sahip olması nasıl beklenebilir? Çalışanların müşteri ile teması bir şirketin sahip olduğu en güçlü medya reklamı konumundadır. Çalışanlar her gün iş yerine geldiklerinde marka konusunda istekli olmalıdırlar. Eğer çalışanlarda marka konusunda istek ve arzu yoksa bu durumda markalaşma ile ilgili tüm reklam çalışmaları boşa harcanan bir kaynaktan öteye gidemeyecektir (Khan, 2009: 23).

Güçlü bir marka meydana getirme ve algılanan yüksek hizmet kalitesinin sağlanması büyük ölçüde çalışanların müşteri beklentilerini karşılamadaki yeteneğine bağlıdır (King ve Grace, 2008: 358). Bu nedenle çalışanlara da tıpkı müşterilere davranıldığı gibi davranılmalıdır. Bu müşterilerin herhangi bir organizasyonun ilk müşterileri olmalarından kaynaklanmaktadır. Mutlu çalışanlar müşterilerin de mutlu olmasını sağlarlar (Raj, 2011: 24).

İşletmeler belirli amaçları olan ve bu amaçları gerçekleştirdikçe varlıklarını devam ettiren yapılardır. Karlılık ve varlıklarını uzun süre devam ettirme şirketlerin öncelikli amaçlarıdır ve bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için sundukları mal ve hizmetin müşteri tarafından beğenilmesi ve satın alınması gerekmektedir. Ürün ne

kadar kaliteli olursa olsun bu ürünün ve hizmetin müşteriye sunulması aşaması aslında bir işletme için en kritik aşamadır. İşte bu aşamada etkin ve yetkin çalışanların farkı ortaya çıkmaktadır. İçsel markalama çalışmaları, markalaşma sürecinde işletme amaçlarına katkı yapan çalışanları hedeflemektedir. Markasının değerlerini bilen ve marka ile ilgili her konuyu içselleştirmiş olan bir çalışan, müşteri için de bir güven kaynağıdır. Kendine güvenen ve konusuna hakim, markasının tüm detaylarına vakıf çalışanlar müşteri memnuniyetini sağlayarak işletme hedeflerine hayati bir katkı sağlarlar.

#### **3.4.6. İşletme Stratejilerinin Uygulanmasına Katkı Sağlaması**

İçsel markalama, program tasarımı ve kurumsallaşma amacıyla fonksiyonlar arası işbirliğinin gerekli olduğu çok disiplinli bir uygulamadır. İçsel markalama, iş stratejisi ve uygulama arasındaki çok önemli bir köprüdür, iş ve marka başarısında önemli bir faktördür. Bir işletme içsel markalama sürecine ne kadar odaklanır ve bu süreci ne kadar iyi öğrenirse, bu işletmede işletme stratejilerinin uygulama başarısında içsel markalama o kadar hayati bir rol üstlenir. İş planlarının başarılı bir şekilde uygulanması ancak bu şekilde sağlanabilir. Ya da daha kolaycı yol tercih edilerek içsel markalama görmezden gelinir ve bu durumda da mevcut işin tehlikeye girmesi muhtemeldir (Goom vd., 2008: 3-4).

İşletmedeki çalışanların işletme stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayıp uygulamayacaklarını kendilerine sorulacak şu iki soru ile öğrenmek mümkündür; Markanız neyi temsil etmekte ve markanız ne anlama gelmektedir? Markanızın bu temsil ettiği şeyi önemsiyor musunuz? Çalışanlar eğer bu iki soruya olumlu cevap veremezlerse bu durumda işletme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması da mümkün olamayacaktır. İçsel markalamanın temel hedefi marka vizyonunu çalışanlarca bilinmesini ve bu vizyonun önemsenmesini sağlamaktır. Güçlü içsel markalamanın birçok avantajı bulunmaktadır. Bu avantajlardan birisi; etkin olan içsel markalama stratejisi organizasyonel kültürü desteklemektedir. Organizasyonel kültür ise işletme stratejilerinin ve uygulamalarının temelini oluşturmaktadır (Aaker, 2014: 123-124).

Departmanlar ve birimler arası işbirliği, stratejilerin uygulanabilmesi için gerekli olan diğer bir unsurdur. Stratejilerin uygulanabilmesinin temelinde takım oyunu yatmaktadır. Değişik strateji uygulamalarında aynı metodolojiyi görmek her

zaman mümkün olmayabilir. Kalıplaşmış ve her işletme için uygulanabilen tek bir strateji uygulama yöntemi olmayabilir. Esas olan takım oyunu ve işbirliğidir. Stratejilerin plan aşamasından uygulama aşmasına geçirilmesinde çoğunlukla yöneticilerin karşılaştıkları sorun; bütün herkesin anlayabileceği şekilde iletişim ve izleme süreçlerinin olmayışıdır. Economist dergisinin yakın zamanda yaptığı bir ankette katılımcıların sadece yarısı stratejilerle ilgili iletişimin ve uygulamanın sahada olan çalışanlarına aktarılmasında kendi firmalarını başarılı bulduklarını ifade etmektedirler (Allio, 2005: 15-17).

Strateji uygulamalarında yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak pratik on adımı şu şekilde sıralamak mümkündür (Allio, 2005: 15-19):

- ❖ Strateji uygulama sürecini basit tutun.
- ❖ Herkesin anlayabileceği ortak bir dil oluşturun.
- ❖ Herkesin rollerini, sorumluluklarını ve zaman sınırlamalarını netleştirin.
- ❖ Anlaşılabilir nicel ve nitel ölçümler geliştirin.
- ❖ Kısa dönemi daha uzun dönemle dengeleyin.
- ❖ Kesin ve net olun, aksiyon cümleleri kullanın.
- ❖ Şeffaflığı ve iletişimi geliştirmek için ortak bir format kullanın.
- ❖ Yapılandırılmış ve zaman sınırı konulmuş olan oturumlarla düzenli olarak toplanın.
- ❖ Firmanın finansal altyapısında temel uygulama faaliyetleri: Bütçe, ölçümler, ödüller.
- ❖ Sürekli olarak uygulama sürecini yönetmek için hazırlıklı olun.

İşletme stratejilerinin uygulanması kolay bir süreç değildir. Bu sürecin başarısında çalışanların desteğini almak kesinlikle ihmal edilmemesi gereken bir husustur. İçsel markalama girişimleri sayesinde çalışanların ön planda olduğu bir yapı ile işletme stratejileri daha kolay ve sağlıklı olarak uygulanabilir.

### 3.5. İçsel Markalama İle İlgili Önemli Kavramlar

İçsel markalama ile ilgili önemli kavramları belirlerken araştırmamızın modelindeki Punjaisri vd.'nin (2009a ve 2009b) geliştirdikleri içsel markalama ölçeği kullanılmıştır. Geliştirilen bu ölçekte içsel markalama ile ilgili yedi önemli kavram ve boyut bulunmaktadır. Bunlar:

- ❖ Eğitim.
- ❖ Oryantasyon.
- ❖ Grup Toplantıları.
- ❖ Bilgilendirme.
- ❖ Marka İle Özdeşleşme.
- ❖ Markaya Bağlılık.
- ❖ Marka Sadakati.
- ❖ Marka Performansı.

#### 3.5.1. Eğitim

Bugünün müşteri profili, çalışanların ve özellikle de satış personelinin iyi bir ürün bilgisine sahip olmasını, müşterilere makul alternatifleri sunmasını, etkin ve verimli olmasını beklemektedir. Müşterilerin bu taleplerinin yerine getirilebilmesi için işletmeler personeline eğitim konusunda daha fazla yatırım yapmak durumdadır. İşletmeler çalışanlarına şu konularda yardımcı olabilmek için eğitim programlarından yararlanmaktadırlar (Kotler, 2001: 304):

- ❖ İşletmeyi tanıma ve işletme ile bütünleşme.
- ❖ İşletmenin ürünleri ile ilgili bilgi sahibi olma.
- ❖ Müşterilerin ve rakiplerin karakteristik yapıları ile ilgili bilgi sahibi olma.
- ❖ Etkili satış sunumu yapabilme.
- ❖ Satış süreçlerini ve satışla ilgili sorumlulukları anlama.

Eğitim süresi, satış sürecinin karmaşıklığına ve istihdam edilen satış personelinin gereksinimine göre değişebilmektedir. Üretim işletmelerindeki ortalama eğitim süresi 28 hafta iken hizmet işletmelerinde bu süre 12 haftadır. IBM'de yeni

çalışmaya başlayan personel başlangıçta kapsamlı eğitim programı alır ve sonrasında çalıştıkları sürenin yaklaşık % 15'ine denk gelecek süre kadar ilave eğitimler de alır. Eğitimler değişik metotları kapsamaktadır; rol yapma, videolar, CD'ler ve internet destekli uzaktan eğitimler (Kotler, 2001: 304).

Organizasyonun misyon ve değerlerini içselleştirme konusunda ve organizasyonun misyon ve değerlerin kendi rolleri ile ilişkilendirilmeleri hususunda eğitim ve gelişim programları, yöneticilere ve çalışanlara yardım etmelidir. Bu eğitim süreci, markanın ve organizasyonel imajın kalıcı ve sürekli mesajlarının hem çalışanlar tarafından hem de yöneticiler tarafından daha etkili bir şekilde aktarılmasını sağlamalıdır (Miles ve Mangold, 2004: 84).

Profesyonelce ve düzenli bir biçimde eğitilmeleri sonrasında marka savunucuları haline gelen çalışanlar, hizmet kalitesini arttırmaktadır. Hizmet kalitesinin artması müşteri tatminini arttırmakta ve müşterilerin o markanın ürünlerini yeniden tercih etmesine imkan vermektedir. Ayrıca artan hizmet kalitesi çalışan devir hızı olarak ifade edilen işten ayrılma oranında da ciddi azalışlara neden olmaktadır. Eğitim sayesinde çalışanların marka imajını dış müşterilere etkin bir şekilde iletmeleri sağlanır ve çalışanların markaya karşı sadakatleri gelişir ve markaya karşı pozitif tutum sergilemeleri sağlanır (Hur, 2009: 20-21).

Marka vaadi ile uyumlu hizmet kalitesinin iletilmesinde içsel iletişim ve eğitim çok önemli bileşenlerdir. İçsel iletişim ve eğitim sayesinde çalışanlar işletmedeki süreçlerle ilgili ne kadar bilgi sahibi olurlarsa mevcut durumu da o kadar iyi yönetebilirler (King ve Grace, 2005: 287).

Dünyaca ünlü Starbucks firması çok az reklam yapmaktadır. Reklam bütçesini çalışanlarını eğitmeye ve onları mutlu etmeye harcamaktadır. Bu sayede çalışanların pozitif tavır ve davranış sergilemeleri sağlanmaktadır. Eğitim sayesinde yetişmiş ve tatmin düzeyi yüksek personel, müşterilere daha iyi bir hizmet sunmaktadır. Diğer büyük firmalarından birisi olan Sears, müşteriye etkileyebilmek için kültürün değiştirilmesi gerektiğini bunun için de çalışanların tutum ve davranışlarının değiştirilmesi gerektiğini tespit etmiştir ve bu doğrultuda çalışan eğitimine önem vermektedir. Müşteri bağlılığını temin etmek için çalışanlar eğitilmelidir. Çalışanlar, marka değerleri ile ilgili kendi rollerini anlamak ve becerilerini ortaya koymak durumundadır (Ellison, 2013: 34-36).

İçsel markalamanın temel amaçlarından birisi; marka değerleriyle ve marka vaadiyle tutarlı çalışan davranışları geliştirilmesidir. Bu noktada eğitim ve gelişim

programları önem arz etmektedir ve çalışan performansını arttırarak dışsal marka tecrübesine önemli katkılar sağlamaktadır. İçsel markalama süreci boyunca eğitim programları aracılığıyla çalışanlara markaya yönelik çeşitli bilgiler iletilmekte, çalışanlar hangi vaadin nasıl iletilmesi gerektiği konusunda eğitilmektedirler (Punjaisri vd., 2008: 415). Eğitim, çalışan ile marka arasında etkili bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır. İş eğitiminde, profesyonel gelişimde, diğer herhangi öğrenme aktivitelerinde ve fırsatlarda temel stratejiler, bu amaçların gerçekleştirilmesine yöneliktir. Yani eğitimle elde edilmek istenen ana amaç; çalışan ile marka arasında etkili bir ilişki kurmaktır (Pswarayi, 2013: 27-29).

Hayatın her safhasında önemli olduğu gibi içsel markalama sürecinde de eğitim çok önemli bir unsurdur. İçsel markalamanın temel felsefesi, eğitim faaliyetleri ile çalışanlara aktarılmaktadır. Bu nedenle içsel markalama sürecinin en önemli unsurlarından birisi belki de en önemli unsuru eğitim faaliyetleridir.

### **3.5.2. Oryantasyon**

Oryantasyon, işletmenin tüm politika ve prosedürlerinin yazılı metinler halinde ve ayrıca sözlü olarak çalışanlara aktarılması ve marka imajının çalışanlara benimsetilmesi sürecini kapsamaktadır (Özdemir, 2014: 61).

Organizasyonda işe yeni başlayan çalışanlar çoğunlukla ilk günlerinde tedirgin ve ürkek olabilmekte ve organizasyonda kendilerini nelerin beklediği konusunda endişeler taşıyabilmektedirler. Bundan dolayı göreve yeni başlayan çalışanların endişelerini azaltmak, tereddütlerini ortadan kaldırmak, belirsizliklerini azaltmak amacıyla işletmenin genel yapısı, kültürü, politikaları, vb. hakkında kendilerine gerekli bilgiler aktarılır. Bu uyum aşaması, çalışılanların işletme değerleri ile işlerindeki davranış biçimlerine ilişkin normları öğrenmeye çalıştığı bir sosyalizasyon aşamasıdır.

İşletmeler, insan kaynakları bölümünün koordinasyonu ile işe yeni başlayan çalışanlar için çalışanın görev yapacağı bölüm tarafından ortaklaşa yürütülen özel bir uyum süreci uygulayabilirler. Yapılandırılmış oryantasyon programları 2-3 saat veya 1-3 gün sürebilir. İşyerinde çalışmaya yeni başlayan personele işletmenin geçmişine, kültürüne, işlerdeki davranış biçimlerine, fiziki ve sosyal altyapısına ilişkin temel bilgilerin verildiği bir işe alıştırma/uyumlaştırma süreci olarak tanımlanabilir oryantasyon (Mirze, 2010: 183). Katılımcıların organizasyona karşı ilk olumlu izlenim edinmelerinde iyi planlanarak düzenlenmiş bir oryantasyon programı etkili



olabilmektedir. Oryantasyon eğitimi ile yüksek motivasyon sağlanmakta, iletişim sorunlarının sebep olacağı hatalar, yanlış anlamalar ve hoşnutsuzluklar önlenmektedir (Kolunsağ ve Özdemir, 2007: 212).

Yönetimin, personel istihdamında karakterin önemli bir faktör olduğunu vurguladığı durumlarda personelin değerleri ile organizasyonun ve markanın değerlerinin örtüşüp örtüşmediğini tespit ve analiz etmek oldukça zordur. İşte bu gibi durumlarda yanlış bir personelin istihdam edilmesini önlemek ve onları organizasyonun misyonu ve markanın vizyonu konularında eğitmek için çalışanların ilk eğitim programları olarak yeni çalışanlara oryantasyon programı hazırlanır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 62-63).

Yeni istihdam edilen personelin oryantasyon programı, işletmeler için ana amaç olmalıdır. Çünkü yeni istihdam edilen personelin ilk haftası özellikle personelin izlenimlerini, duygularını, davranışlarını ve iş tatminini etkilemesi bakımından çok önemlidir. İşte oryantasyon programları yeni personelin sosyalleşmesine katkı yapan, onun yabancılaşmasını önleyen, marka ile ilgili değerlere ve yeteneklere katkı yapan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Pswarayı, 2013: 31-37). Oryantasyon programları, organizasyonlarda işe olan bağlılığı arttırmakta, marka değerlerinin benimsenmesine ve çalışan bağlılığının oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Ellison, 2013: 34).

Dünyaca ünlü Mayo Clinic’de yeni işe başlayan bir çalışan için hazırlanan oryantasyon programında özellikle vurgulanan ve desteklenen husus şudur; tüm çalışanların hastalara hizmet konusunda etkin rol oynamaları ve işletmenin marka vaadini ileten ilk ve en etkili unsurların çalışanlar olduğu gerçeğidir (Aurand vd., 2005:164).

Oryantasyon programları vasıtasıyla yeni personel alımları günden güne artmaktadır. Oryantasyon programlarının kullanılmasının ana nedeni çoğunlukla çalışanlara doğrudan içsel marka değerlerini ve davranışsal beklentileri göstermektir. Bu oryantasyon programları, departmanlar arasında gidip gelen gayri ciddi bir yapıdan ziyade çok resmi ve detaylı programlardır (Goom vd., 2008: 9).

Yeni işe başlayan bir personel, çok kurumsal bir yapı dahi olsa her çalışma ortamında başlangıçta bir yabancılik hissine kapılabilir ve bir uyum sorunu yaşayabilir. Oryantasyon veya uyum programları personelin bu yabancılik duygusundan bir an önce kurtulmasını sağlayan etkili bir reçete gibidir. Bu program sayesinde olası memnuniyetsizliklerin ve iş tatminsizliklerinin de önüne geçilir.

### 3.5.3. Grup Toplantıları

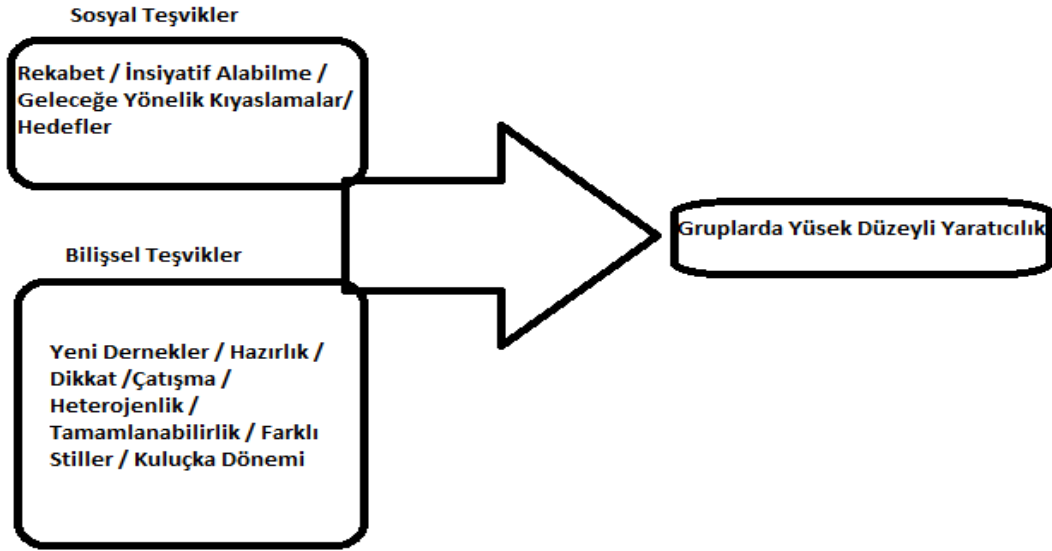
Toplumun ya da sosyal sistemlerin en küçük yapıtaşlarıdır bireyler. İki ya da daha fazla bireyden meydana gelen, içsel bağımlılıkları ya da ilişkileri olan ve birbirleri ile etkileşim halinde olan topluluğa ise grup denilmektedir. Bireyler ve gruplar belirli bir amaca ulaşmak için birlikte hareket edebilirler. Ayrıca, ortaya çıkan belirsizlikleri ve sorunları çözme amacı güderler. Bu anlamda, hem bireyin hem de grupların gösterdiği davranışlar, kendi karakteristik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır (Yeloğlu, 2007: 136).

İletişim becerileri konusu ve özellikle de yüz yüze iletişim becerileri konusu, grup toplantılarında son derece önemlidir. Genel olarak bireyler sadece güven duydukları veya kişisel saygı duydukları kişilere açık ve net konuşabilirler. Grup toplantıları ile şirketin neyi amaçladığı ve vizyonu gerçekleştirmek için neye ihtiyacının olduğunun personel tarafından bilinmesi personel için motive edici bir unsurdur. Bire bir görüşmeler, aydınlatıcı küçük grup toplantıları ve rutin idari toplantılar ile desteklenmelidir (Pira ve Kocabaş, 2003: 98).

Çalışanlarla yapılan toplantılar ve diyaloglar son derece önemli hususlardır. Herkesin fikrini özgürce ifade edebileceği bir atmosferin ve tartışma ortamının varlığını bilmeleri ve hissetmeleri çok önemlidir. Bunun için bazı şirketlerde her çalışanın fikrini sağlıklı bir şekilde alabilmek için çalışanları küçük gruplar halinde bölümlendirmektedir. İçsel markalama süreci birçok yenilikçi ve yaratıcı düşünceleri gerekli kılmaktadır. Bunun için çalışanların kendi görüşlerini alabilmenin zeminini hazırlamak gerekmektedir (Holmgren vd., 2003: 82).

Paulus'a göre (2000: 244), gruplar bazında yaratıcılığı arttıran faktörler Şekil 3.4'te görülmektedir. Şekle göre iki farklı teşvik türü bulunmaktadır. Bunlar; sosyal teşvikler ve bilişsel teşviklerdir. Grup içerisindeki yaratıcılığı teşvik etmesi açısından bu teşvikler önemlidir. Paulus, sosyal ve bilişsel teşvikler sayesinde gruplarda yüksek düzeyli yaratıcılığın oluşabileceğini belirtmektedir.

Grupta bulunan her bireyin farklı becerilerinin olması onların grup bazında yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Takım ve grup toplantıları, oturumları, yaratıcı fikirlerin üretilmesi için önemli araçlardır. Grup bazında yaratıcılık; bireysel özelliklerin (beceri ve bilgi) ve grup karakteristiklerinin (uyum, normlar, farklılıklar) bir fonksiyonudur. Buna ek olarak grup için destekleyici liderlik, ödüllendirme ve teşvik sistemleri de yaratıcılığa neden olabilmektedir (Yeloğlu, 2007: 138).



**Şekil 3.4: Sosyal ve Bilişsel Teşviklerin Yaratıcılığa Neden Olan Değişkenleri**

**Kaynak:** Paulus, P.B. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea Generating Groups. *Applied Psychology*, 49 (2). 244.

Bir çeşit ortak akıl olarak da isimlendirilebilecek grup toplantılarında farklı fikir ve düşünceler yardımıyla içsel markalama konusunda daha farklı ve analitik yaklaşımlar ortaya konulabilir ve bu sayede içsel markalama süreci daha etkili sürdürülebilir.

#### **3.5.4. Bilgilendirme**

İçsel müşterilerden yani çalışanlardan oluşan içsel pazar kendine özgü bir takım uygulamalara ihtiyaç duymaktadır. İşletmenin, örgütsel hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların bilgilendirilmesi, eğitilmesi, yönlendirilmesi ve motive edilmesini içeren bir iletişim sürecine ihtiyaç duymaktadır. Örgüt kültürü güçlü olan hizmet işletmelerinde işleyen bu süreç, farklı bireysel kültürlere sahip çalışanların ortak bir kültürde buluşmasını sağlayan çatı olarak tanımlanabilir. Bu süreç de içsel iletişim kapsamında çalışanlara iletilmesi gereken bilgilerin belirlenmesi ve içsel iletişim ağları aracılığı ile bilginin paylaşılmasını gerekli kılmaktadır. Bilginin paylaşılması elektronik postalar, bültenler ve duyurular aracılığı ile olabileceği gibi yüz yüze iletişimle de gerçekleşebilir (Özdemir, 2014: 62).

Çalışanın işletmede ne olduğunu ve neden olduğunu bilmesi, onu marka vaadinin iletilmesinde organizasyonun çok önemli bir parçası haline getirmektedir.

Müşteri bilgilerinin paylaşılması ve müşterilerle ilgili farkındalık oluşturulması çalışanların bağlılığını ve iş tatminini de arttırmaktadır. 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 da çatışma yaşanmasına neden olmaktadır (King ve Grace, 2005: 288-289).

Çalışanın kendini organizasyonun bir parçası görebilmesi için kendi kurumsal kimliğini bilmek durumundadır. Çalışanlar, organizasyonla ilgili ana değerleri anladıklarında ve bu ana değerlerle uyumlu davranışlar ortaya koyduklarında kendi rollerinin gereğini daha iyi yerine getirebilirler ve marka vaadinin iletilmesinde daha yüksek bir bağlılık gösterebilirler. Bunların sonucunda da daha iyi bir marka performansı ortaya çıkmaktadır (Chong, 2007: 202).



Şekil 3.5: Çalışan Marka Bağlılığı Piramidi

**Kaynak:** King, C. ve Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. Brand Management, 15 (5). 370.

Çalışanın bilgilendirilmesi ve markaya duyduğu bağlılık arasındaki ilişki, Şekil 3,5'teki 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 yapabilmelerini sağlayan 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 ve marka bilgisine ihtiyaçları vardır. Markaya ilişkin uygun bilgilerin sağlanmasıyla da çalışanların markaya duydukları bağlılık kademeli olarak artmaktadır. Piramidin en üstüne çıkıldığında, çalışanlar markaya ilişkin derin bilgilere ulaştıkları için organizasyon ve çalışanlar arasında güçlü bir bağlılık olduğu görülmektedir. Organizasyon böylece güçlü bir markanın sürdürülebilirliğine katkıda bulunmaktadır (King ve Grace, 2008: 370).

### **3.5.5. Marka İle Özdeşleşme**

Marka ile özdeşleşme, çalışanın bir markaya ait olma duygusunu ve bu markanın başarı ve başarısızlığı ile iç içe olmayı ifade etmektedir (Punjaisri vd., 2009b: 567). Bir başka tanımda marka ile özdeşleşme, tüketicinin kendi imajı ile marka imajının ne düzeyde örtüştüğü ile açıklanmaya çalışılmıştır. Marka ile özdeşleşme, temel olarak markanın kimliği ile oluşmaktadır (Ventura, 2012: 202).

Markaya katkı yapan tutum ve davranışların başlangıcı marka ile özdeşleşmedir. Kimliği ve özdeşleşmeyi stratejilerin başlangıç noktasına yerleştirmek kurumsal olguları anlamının temel unsurudur. Literatür araştırmasında, marka kimliği ve özdeşleşme kavramları sosyal, örgütsel ve kurumsal kimliğin birer bileşiği olarak kabul edilmektedir. Bu kimliklerin her biri genel marka tanımlanmasına katkıda bulunmaktadır (Pswarayı, 2013: 37-38).

İşletmedeki çalışanlar marka ile özdeşleştikleri zaman kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve bağlı buldukları işletmeden gurur duymaktadır. Bu duygularla dolu olan çalışan ise markanın ve işletmenin imajına olumlu katkılar yapmaktadır. Marka ile özdeşleşmiş olan çalışanlar aynı zamanda yetenekleri daha da gelişmiş ve daha donanımlı bir personel olarak müşterilerin beklentilerine daha doğru ve net karşılık verebilmektedir. Marka ile özdeşleşen ve yetkinlikleri daha da gelişen

personel markaya daha sıkı bağlanmakta ve marka kimliği ile marka vaadini işletmenin istediği şekilde müşterilere iletmektedir (Kahraman, 2010: 152-153).

### **3.5.6. Markaya Bağlılık**

Marka bağlılığı, markaya karşı olan bir duygusal bağlılıktır (Pswarayi, 2013: 10). Bir başka tanımda marka bağlılığı, markanın belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek için çalışanların ilave gayret sarf etmeye istekli olmalarını sağlayan duygusal bağlılıklar boyutu olarak açıklanmıştır (Burmam ve Zeplin, 2005: 284).

Hizmet işletmelerinde marka imajının şekillendirilmesinde çalışanların tutum ve davranışlarının çok önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar marka kimliğini müşterilerin bakışlarına ve beğenilerine sunmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerindeki çalışanlar, sadece markanın neyi temsil ettiğini ve markanın kimliğini bilmenin ötesinde markaya bağlı olmalılar, markayı desteklemeliler. Ayrıca marka vaadini müşterilere en iyi şekilde iletmeliler. Çalışanların markaya bağlılıklarında eksiklik olmasının bazı negatif sonuçları olacaktır. Müşterilerin ve paydaşların kafasındaki marka imajını ve anlamını olumsuz etkileyecek tutarsız mesajlar ve olumsuz söylemler bu negatif sonuçlara örnek olarak gösterilebilir (Kimpakorn ve Tocquer, 2010: 381).

Bir marka, müşterilerin ihtiyaç, beklenti ve onların marka ile ilgili tutum ve davranışlarını anlamak demektir. Bu nedenle çalışanın marka ile ilgili bilgisi ne kadar fazla ise markaya bağlılık düzeyi de o kadar fazla olacaktır (Modi ve Patel, 2012: 31). Çalışanın marka bilgisine ilave olarak kurum kültürü ve kimliği de marka bağlılığı açısından önemli unsurlardır. Kurum kültürü ve yapısı marka kimliği ile paralellik gösteriyorsa bu durumda marka merkezli insan kaynakları faaliyetleri, marka iletişimi ve marka liderliği gibi üç önemli unsur marka bağlılığı oluşumunda önemli etkiler yapabilmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005: 293).

### **3.5.7. Marka Sadakati**

Marka sadakati kavramı şimdiye kadar farklı akademisyenler tarafından kendi bakış açılarına göre değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bugüne kadar marka sadakati konusunda geniş kabul görmüş en önemli tanım Jacoby ve Chestnut (1978) tarafından yapılmıştır. Jacoby ve Chestnut'un yaptığı tanıma göre marka sadakati; satın almaya

yönelik niyetli ve kararlı bir davranışsal tepki olan, zaman içerisinde tekrar eden, birden fazla alternatif arasından bir karar mekanizması tarafından seçim yapılan bir psikolojik süreçler kümesidir. Herhangi bir markalama stratejisinin başarısı büyük oranda hedef müşterilerin sadakat seviyelerine bağlıdır. Markalar, sürekli olarak satın almalar yapan, bunu sık sık tekrarlayan ve mevcut markasını farklı bir markaya tercih etmeyen müşterilere ihtiyaç duymaktadır (Anandan, 2009: 159).

Yüksek düzeyde marka sadakati sağlamak markalama sürecinin önemli bir hedefidir. Sadık müşteriler değerli müşterilerdir. Çünkü yeni müşteri kazanmak, mevcut müşterileri muhafaza etmekten ve mevcut müşterilere gereken hizmeti sunmak daha çok maliyetli ve daha yorucudur (Heding vd., 2008: 13). Markayı sadık müşterilere satmak yeni müşterilere satmaktan daha az maliyetlidir. Marka sadakati firmalara ayrıca çok önemli rekabet avantajları sunmaktadır. Marka sadakati olan müşteriler fiyata daha az duyarlıdır (Anandan vd., 2006: 37). Marka sadakati konusunda yapılan çalışmalarda, marka sadakatine sahip işletmeler daha hızlı büyümektedirler. Marka sadakatinin diğer bir avantajı da aynı ürün sınıfında bulunan diğer markalara karşı mevcut markayı korumaktadır. Marka sadakati ayrıca, benzer markaların yaptıkları yenilik ve değişikliklere karşı alınacak ilave tedbirler için işletmeye zaman kazandırmaktadır (Özdemir ve Koçak, 2012: 132)

### **3.5.8. Marka Performansının Artması**

Bir işletmede çalışanların markayla özdeşleşmeleri, markaya bağlılık duymaları ve markaya sadık olmaları, müşteri memnuniyetine ve sonrasında işletmenin başarısına neden olmaktadır (Punjaisri vd., 2009a, Punjaisri vd., 2009b). Geçmişte dışsal markalama bile üvey evlat muamelesi görürken bugünün dünyasında çalışan odaklı markalaşma anlayışı olan içsel markalama bir işletmenin başarısı için kritik unsur olarak kabul görmeye başlamıştır. Kaliteli personelin istihdam edilmesi ve onların işletmede kalmalarının sağlanması, işletmedeki verimliliği maksimuma çıkarmanın yanında hatalardan kaynaklı maliyeti, zaman kaybını ve personel devir hızını azaltmaktadır (Khan, 2009: 22-24).

Çalışanlar markalaşma sürecinde önemli bir rol üstlenirler. Yöneticiler markalaşma sürecine destek olmak için marka ekibinin üyeleri ile işletmenin diğer üyeleri arasındaki uyumu sağlamaya özen göstermelidirler (Harris ve de Chernatony, 2001: 453). Çalışanlar marka değerlerini içselleştirdiklerinde marka vaadini en iyi

şekilde iletebilir ve bu durumda işletmenin başarısına önemli bir katkı sağlayabilir. İçsel markalama anlayışının iyi bir şekilde uygulanabilmesi için içsel pazarlamanın da anahtar bir unsur olarak kullanılması tavsiye edilmektedir (Khan, 2009: 22).

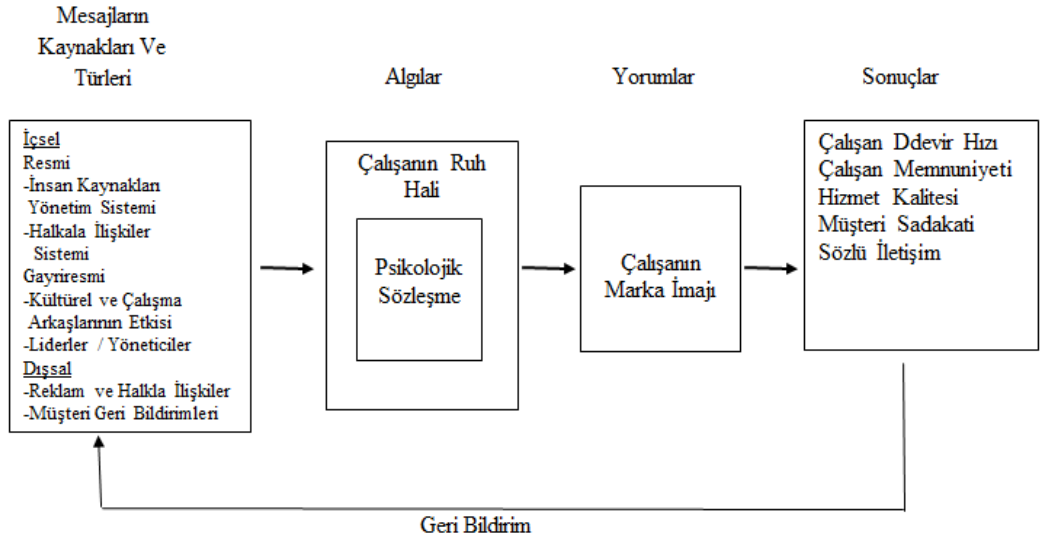
İçsel markalama uygulamalarının marka performansına olumlu katkılar yaptığı ve marka performansını artırdığı görüşü Harris ve de Chernatony'nın 2001 yılında yapmış oldukları çalışmada desteklenmiştir. Bu çalışmaya göre üç önemli faktör, algısal uyumsuzluğu etkilemektedir. Bu faktörler şunlardır: Marka ekip üyeleri, paylaşılan değerler ve iletişim arasındaki benzerlik. Bu çalışmada marka ile ilgili bire bir sorumlu ekip üyelerinin ve diğer çalışanların işletme stratejileri ve iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmaları marka performansını olumlu olarak etkilemektedir. Ayrıca işletmedeki bütün personelin marka ile ilgili algıları arasında uyumun sağlanması ve ortak bir marka anlayışı oluşturulması işletme ve işletmenin marka performansına önemli katkılar sağlar (Harris ve de Chernatony, 2001: 447-453).

### **3.6. İçsel Markalama Süreci**

İçsel markalama süreci ile ilgili olarak Miles ve Mangold, (2004), Tosti ve Stotz (2001) ile Leberecht (2004) farklı yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Miles ve Mangold'un (2004: 84-85) içsel markalama sürecinde, çalışanların arzu edilen marka imajını içselleştirdikleri ve organizasyonun bileşenleri ile müşterilere motive edici bir marka tasarlamayı amaçlayan yapı söz konusudur.

Miles ve Mangold'un (2004: 70) geliştirdikleri içsel markalama sürecine yönelik model Şekil 3.6'da görülmektedir. Bu şekle göre psikolojik sözleşme, çalışanların almış oldukları mesajlardan ortaya çıkmaktadır. Çalışanların ruh hali ve psikolojik durumu mesajların algılama sürecini etkilemektedir. Motive olmuş ve iş tatmini olan çalışanlar bu süreçte marka ile ilgili tüm resmi ve gayri resmi mesajları en iyi şekilde algılayabilmekte ve en iyi çıktıları sağlayacak şekilde doğru yorumlayabilmektedir. İçsel markalamanın muhtemel olumlu sonuçları da Şekil 3.6'da görüldüğü üzere çalışan devir hızının düşmesi, çalışan memnuniyetinin ve performansının artması, hizmet kalitesinin artması ve daha yüksek bir müşteri sadakatinin sağlanmasıdır.





**Şekil 3.6: İçsel Markalama Sürecinin Kavramsallaştırılması**

**Kaynak:** Miles, S.J. ve Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. The Haworth Press. 70.

Tosti ve Stotz (2001) ile Leberecht'in (2004) içsel markalama süreci ile ilgili ortaya koymuş oldukları yaklaşım Miles ve Mangold'un (2004) ortaya koymuş olduğu içsel markalama yaklaşımından oldukça farklıdır. Tosti ve Stotz (2001) ile Leberecht'in (2004) görüşlerine dayanarak içsel markalama süreci ile ilgili yedi aşamalı bir plan tespit edilmiştir:

### 3.6.1. Araştırma ve Değerlendirme

İçsel markalama süreci öncelikle markanın içsel açıdan analiz edilmesi amacıyla araştırma ve değerlendirme aşaması ile başlamaktadır. Bu analiz sürecinin ana hedefi şunlardır (Tosti ve Stotz, 2001: 30):

- ❖ Öncelikle marka önerisi netleştirilmeli ve müşterilere sunulacak marka vaadi belirlenmeli.
- ❖ Değerleri en iyi şekilde iletebilecek marka karakterleri belirlenmeli.
- ❖ Hem şirket liderleri için hem de şirketin tümü için marka karakterleri davranışsal uygulamalara ve değerlere dönüştürülmeli.
- ❖ Marka vaadi ile uyumlu olup olmadığını tespit etmek için insan kaynakları sistemi de dahil mevcut uygulamalar analiz edilmeli.

Bu aşamada ölçülebilir hedeflerin konulması gerekmektedir. Ölçülebilir hedeflerin konulmasındaki amaç; içsel markalama programının ölçme ve düzenleyici faaliyetlerinin rahatlıkla belirlenmesidir. Bu aşamanın başarısının altında yatan ana unsur, üst yönetimin sürece destek vermesidir. Süreçte bir bütçeye mutlaka ihtiyaç duyulmaktadır. Bir bütçe yapılması, içsel markalama programının şeklinin ve kapsamının belirlenmesi için gereklidir. Bu aşamada sadece çalışanlarla sınırlandırmadan tüm paydaşlar tarafından markanın nasıl algılandığı ve hangi değerlerle ilişkilendirildiği mutlaka öğrenilmelidir. Paydaşların algılarının öğrenilebilmesi için paydaş değerlendirmelerinin yapılması gereklidir. Paydaş değerlendirmelerinin yanında çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenebilmesi için içsel pazar araştırmalarından faydalanılmaktadır. Bu aşamada ayrıca programın değerleri ve örgüt kültürü yoluyla ifade edilen değerler arasındaki boşlukların tanımlanmasını amaçlayan kültürel uyum analizleri de diğer önemli bir araştırma tekniğidir. Organizasyonel amaçların, kültürün ve marka değerlerinin açıkça tanımlanması ve analiz edilmesi uyumlaştırmanın sağlanabilmesi için gereklidir. Aynı şekilde iç ve dış mesajlar arasında da uyum sağlanmalıdır. Çalışanlar ve tüketiciler arasında mesaj karmaşası ve mesaj farklılıkları çatışmaya neden olabilmektedir. Bu çatışma ve karmaşa marka beklentileri ve marka gerçekliği arasında boşluk oluşmasına da neden olabilir. Mesaj ve uyumlaştırma konuları önemli konulardır ve bu konuda özenli ve dikkatli davranmak çok önemlidir (Mahnert ve Torres, 2007: 58-59).

İçsel markalama sürecinin ilk ve belki de gidilecek yolun belirlenmesi için en önemli aşaması olan analiz aşamasında markanın dayandığı temel değerler incelenmektedir. Markanın dayandığı temel değerlerin belirlenmesi sonrasında, marka faaliyetlerinin amacı ve marka faaliyetlerini harekete geçirecek gelişmeler incelenmektedir. Ayrıca bu aşamada çalışanlar ve paydaşlar arasındaki uyum ve iletişim engelleri de ortadan kaldırılmaktadır. Kısaca bu aşama, içsel markalama sürecinin başlangıç aşaması olarak sonraki süreçlerin de sağlıklı ilerleyebilmesi için önemli bir aşamadır ve üzerinde detaylı durulması gereken bir aşamadır.

### **3.6.2. Üst Yönetimin Oryantasyonu**

Araştırma ve değerlendirme aşamasından sonra üst yönetimin sürece dahil olacağı oryantasyon aşaması gelmektedir. Bu aşamada üst yönetimin sürece dahil olabilmesi için birinci aşama olan analiz aşamasındaki çalışmaların tamamı üst

yönetime iletilir. Üst yönetimin bilgilendirilmesi ile birlikte yöneticiler içsel markalama sürecini anlamaktadır. Böylece süreci desteklemekte ve sürece aktif olarak bağlılık ve sorumluluk duymaktadırlar. Takipçilerin ve izleyicilerin performansı ve tutumları üzerinde liderlik vizyonunun önemli bir etkisi vardır. Bundan dolayı, içsel markalama stratejisinin başarısı için üst kademenin sürece en başında dahil olmaları çok önemlidir (Leberecht, 2004: 13).

Organizasyondaki liderler, içsel markalama sürecini doğru anlamalı ve bu sürece destek olmalı ve aktif olarak içsel markalama sürecine bağlı olduğunu göstermelidir. Çoğunlukla zaman baskısı ve diğer nedenler üst yönetimin içsel markalama süreci ile ilgili uygulamayı diğer alt kademe yönetici ve çalışanlara bırakmasına yol açmaktadır. Düşük düzeyli katılım ve uygulamanın delege edilmesi, bu süreçteki yanlışların başlangıcı olmaktadır (Tosti ve Stotz, 2001: 30).

### **3.6.3. Orta Kademe Yönetimin Sürece Dahil Edilmesi**

Bir önceki aşamada üst yönetimin sürece dahil olmasından sonra bu aşamada da orta kademe yöneticiler sürece dahil edilmektedir. Sürece dahil olan orta kademe yöneticiler, bir önceki aşamanın sonuçlarıyla ilgili bilgilendirilmektedirler. Orta kademe yöneticiler süreçteki temel unsur konumundaki gruptur. Orta kademe yöneticilerinin temel unsur olmalarındaki neden; markalama sürecinde çalışanlara çoğunlukla orta kademe yöneticiler liderlik yapmaktadır (Leberecht, 2004: 13).

Orta kademe yöneticilerin uygulama hazırlık süreci okuma, geri bildirim ve kendi kendine öğreten egzersizlerden oluşmaktadır. Bu uygulamalar, bir eğitim programı gibi değil çalışma oturumları ve iş toplantıları şeklinde tasarlanmaktadır. Bu oturumlar ve iş toplantıları orta kademe yöneticileri kendi sorumlulukları ile ilgili konulara ve marka vadinin iletilmesi ile ilgili yapılması gerekenlere odaklanmaktadır. Bu oturumlar markanın temellerini, içsel markalamayı ve şirketin kendi markasının özelliklerini kapsamaktadır.

Bu aşamada geri bildirim oldukça önemli bir unsurdur. Uygulama aşamasında tüm katılımcıların güçlü ve zayıf yönlerinin görülebilmesi adına önemli katkılar sağlamaktadır geri bildirim süreci. Bu aşamada herhangi bir kıyaslama veya karşılaştırma söz konusu değildir. Geri bildirimler yönetsel olarak alıcıların kişisel gelişimleri içindir ve bu aşama kesinlikle onların değerlendirilmesi için kullanılmamaktadır. Bu aşamada herkesin kendi görev alanıyla ilgili konulara

odaklanması sağlanmakta ve kesinlikle herhangi bir kariyer ve rekabet endişesi taşımadan değerlendirme yapmalarının altyapısı hazırlanmaktadır.

Bu aşama her katılımcının kendi görev sahası ile ilgili bir marka planı hazırlaması ile son bulmaktadır. Katılımcılar çoğunlukla sonradan da hem birbirlerini desteklemek hem de birbirlerine tavsiyelerde bulunmak için irtibat halinde kalmaktadırlar.

Orta kademe yönetimin sürece dahil edilmesi sonrasında artık bütün çalışanların içsel markalama ile ilgili girişimlere dahil edilmesi aşamasına geçilmektedir. Büyük organizasyonlarda genellikle bu iki aşama birlikte görülmektedir. Bazı organizasyonlarda yeterli sayıdaki yöneticinin oturumu tamamlamasına müteakip çalışan toplantılarını başlatmaktadır (Tosti ve Stotz, 2001: 31-32).

Bu aşama ile birlikte artık tüm yönetim kadrosu içsel markalama ile ilgili alınacak aksiyonlar ve çalışanların nasıl yönlendireceği ile ilgili detaylı bilgiye sahip konumundadırlar. Artık çalışanların sürece dahil edilmesi için tüm hazırlıklar tamamlanmış durumdadır.

#### **3.6.4. Çalışanların İçsel Markalama Sürecine Dahil Edilmesi**

Bu aşamada üst ve orta yönetim dışındaki diğer tüm çalışanlar sürece dahil edilmektedir. Bu aşamada çalışanlara marka deneyimini yaşayabilmeleri için fırsat verilmektedir (Leberecht, 2004: 13).

Çalışanların içsel markalama sürecine dahil edilmesi planlı bir süreçtir. Çalışanları eğitmek ve sürece dahil etmek tek başına yeterli değildir. Çalışanlar, eğitimin dışında aynı zamanda kendi zihinlerinde bu süreci tam olarak yerleştirmeli ve başarıya istekli bir şekilde süreçle bağlantılı olmalıdırlar.

İçsel markalama lansmanı esnasında, çalışanlar genellikle tüm gün oturumlarına katılmaktadırlar. Bu oturumlar çalışanlara, ana marka değerlerini temsil etmelerini sağlayacak bilgi, açıklama ve çoklu deneyimler sunmaktadır. Bu süreç sayesinde çalışanlar marka deneyimi ile ilgili olarak hem fikir sahibi olacak hem de marka duygusu kazanmış olacaklardır. Ancak marka konusunda doğrudan deneyim sahibi olduklarında çalışanlar, sürece bütünü ile dahil olabilirler.

Birçok çalışan için marka deneyimi ve marka vaadi ile bağlantı kombinasyonu personelin motivasyonunu artırmaktadır. Bu zaman, bazı çalışanların kendilerini

organizasyonun başarısının bir parçası olarak hissettikleri ve şirket vaadinin müşterilere iletilmesinde önemli bir rol oynadıklarını düşündükleri ilk zamandır (Tosti ve Stotz, 2001: 32).

Çalışanların katılımı, uygulama aşamasında hatta içsel markalama sürecinin tasarlandığı ilk aşamalarda sağlanmalıdır. Çalışanların destekleri kesinlikle ihmal edilmemelidir. Sürece katılımına karar verilirken çalışanların ne kadar destekleneceği, güçlendirileceği ve içsel markalama sürecine adapte olma konusundaki tutumları belirlenmelidir. İçsel markalama sürecinin başarısında personeli destekleme ve güçlendirmenin yanında çok yönlü iletişim ve takım ruhunun oluşturulması da önemlidir. İçsel iletişimin etkinliğinin artırılması ve bu amaçla hiyerarşik sınırların mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir. Ayrıca, parasal olmayan ve yapılan işle ilgili ödüller, içsel markalama sürecinde çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Ödüller konusunda adaletli olunmalı ve ödül sistemleri çalışanların motivasyonlarına olumlu katkılar yapmalıdır. Eğitim programları, uygulama evresinin önemli unsurlarından birisidir ve çalışanların marka değerleriyle uyumlu davranışlar geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Eğitim faaliyetleri ile hedeflere bağlı olup ancak markayla ilgili bilgilerden yoksun olan çalışanlar marka savunucularına dönüşebilmektedir. Çalışanlar, uygulama süreci sonunda markaya bağlı hale gelmektedirler (Mahnert ve Torres, 2007: 59).

Çalışanlar tüm pazarlama faaliyetlerinin ana unsuru konumdadır ve içsel markalama sürecinin de yine temel unsuru konumundadır. Üst yönetim ve orta kademe yönetim ne kadar konuya hakim olursa olsun ve araştırma aşaması ne kadar başarılı olursa olsun, çalışanlar sürece dahil olmazlarsa bütün bunların bir anlamı olmaz. Bu nedenle çalışanların içsel markalama sürecinin ana unsuru olduğu ve markanın değerinin onlar vasıtasıyla yükseltileceği çalışanlara net olarak aktarılmalı ve bu süreçte onların desteği mutlaka alınmalıdır.

### **3.6.5. Taktiksel Plan Toplantıları**

Bu aşama ile birlikte taktiksel planlama dönemi başlamaktadır. Bu dönemde içsel markalama ve dışsal markalama stratejileri arasındaki bağlantıyı öğrenmeleri için orta kademe yöneticiler, denetimciler ve tüm çalışanlar bir araya gelmektedir (Leberecht, 2004: 13).

Bu aşamada ilk önce katılımcılar, süreçler ve şirketin pazarlama stratejileri ile ilgili bilgileri öğrenmektedirler. Sonrasında katılımcılar kendi gruplarının marka tutum ve davranışları ile ilgili geri bildirimlerini gözden geçirerek marka karakteri ile uyumlu bir yapı kurmaya çalışırlar.

Bu uygulamaların genellikle grubun uzun süredir devam eden rutin bir parçası olması dolayısıyla çalışma grubunda mevcut kültürel uygulamaların nasıl değiştirileceğini öğrenmek verimli bir etkinlik olabilir. Öncelikle bu uygulamaların arzu edilen marka davranışı ile kıyaslanması, açıkça tartışılması ve uygulamaya direnç gösterilmesi sorunlu bir durum olarak kabul edilir.

Bir diğer önemli konu, grupları arasındaki kültürel uygulamaların marka değerinin iletilmesini hangi ölçüde engellediğidir. Örneğin bir pazarlama hizmeti veren şirkette bulunan pazarlama kadrosuna ve operasyon kadrosuna kendi tutum ve davranışlarının yanı sıra diğer grubun tutum ve davranışlarının da açıklanması istendi. Operasyon kadrosundaki çalışanlar pazarlama kadrosundaki çalışanlarla ilgili şu hususu vurgulamışlardır; satış kadrolarında çalışanlar operasyon kadrosunda çalışanların gerçekleştirebilecekleri kapasitelerinin çok üzerinde sözler vermektedirler. Satış kadrosundakiler de operasyon kadrosunda çalışanların müşteri beklentilerine bütünüyle cevap veremediklerinden yakınmaktadır. Operasyon ve pazarlama kadroları arasında var olan bu tür uçurumların ortadan kaldırılmasına yönelik iletişimin kanalları geliştirilmelidir. Markalaşma sürecinin önündeki olumsuzlukları ortadan kaldırmak için en etkili ve verimli uygulamalardan birisi departmanlar arası dayanışma ve işbirliğinin artırılması ve geliştirilmesidir (Tosti ve Stotz, 2001: 33).

### **3.6.6. Marka Kampları**

İçsel markalama uygulamasındaki diğer önemli süreç, bütün yöneticiler için ve yöneticilerin çalışanları için marka planları geliştirme sürecidir. Yöneticiler, yerel düzeyde marka önerilerini destekleyecek ve bu çabaları iş ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde birbiri ile ilişkili hale getirebilecek donanımda olan kendilerine ait ekiplerle çalışırlar. Bu sayede analiz, öğrenme ve süreç aşamaları çalışanların doğrudan harekete geçebileceği bir formata dönüşmüş olur. Müşteri ile doğrudan temas halinde olan çalışanlar hangi uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini ve hangilerinin de bertaraf edilmesi gerektiğini tespit eder, sonra da kendi planlarını uygularlar.

Devam eden geribildirim ve planlama faaliyetleri ile birlikte, çalışanların marka deneyimi konusuna doğrudan dahil olmaları, sürecin önemli bir unsurudur. Hizmet sektörlerinde çalışanlar müşteri ile doğrudan temas halinde oldukları, deneyimi doğrudan yaşadıkları ve doğrudan sunum yaptıkları için marka vaadi ile uyumlu olmak bu çalışanlar için bir zorunluluktur (Tosti ve Stotz, 2001: 33).

### **3.6.7. Destek, Değerlendirme ve Gözden Geçirme**

İçsel markalama, rüştünü ispatladı ve beklenen başarıyı elde etti. Bu başarı sadece teorik olarak değil aynı zamanda kanıtlanmış hem sistematik yaklaşımlarla hem de belgeli sonuçlar ile uygulamalı olarak tasdik edilmiştir. Her şeye rağmen bazı düzeltilmesi gereken engeller bulunmaktadır. Bu sürecin bir hızlı düzeltme ve tamir süreci olmadığı bilinmelidir. Bu süreç için herhangi bir organizasyonda planlama, bağlılık, zaman ve kaynak gerekmektedir. Kısaca bu süreç için herhangi bir organizasyonun mevcut tüm değerli varlıkları gereklidir. Bununla birlikte, başarılı bir içsel markalama uygulayan rakiplerin tehdidi ile birlikte marka vaadi oluşturmayı düşünmek de dikkate değer bir yatırımdır. Aslında içsel markalama, hayatta kalmak için çok önemlidir.

İçsel markalama ile ilgili girişimlerin sonuçlarının kalıcı olması ve sürekli olması için konunun hafızalarda ve gündemde sürekli canlı tutulması gerekmektedir. İnsanlar marka değerlerini ve davranışlarını uygulamaya başladıkça yöneticiler ve çalışanlar, çalışma ortamındaki değişime direnç gösterenleri belirleyecektir. Çoğunlukla bu engellerin ortadan kaldırılması, kaynakları ve yönetimin onayını gerekli kılmaktadır. Yönetim bu gibi durumlarda kayıtsız kalıyorsa süreç bocalamaya başlayacaktır. Periyodik olarak bir içsel markalama çabasını belirlemek ve marka planı uygulaması sonrasında ortaya çıkan aksiyonlar ve programları sistematik olarak değerlendirmek de çok önemlidir (Tosti ve Stotz, 2001: 33).

Kurumsal karne ölçüm sistemi, içsel markalama programının değerlendirilmesinde kullanılan önemli araçlardan birisidir. Satışlar, marka bilinirliği, marka değeri, marka performansı, çalışan tatmini, çalışanlar arasındaki bağlılık gibi göstergeler kapsamlı bir kurumsal karne ölçüm sisteminde olması gereken göstergelerdir. Geribildirimler, değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için üzerinde durulması gereken diğer önemli bir unsurdur. Geribildirimler mutlaka farklı yerlerden gelmelidir. Bu şekilde çok yönlü iletişim fikri desteklenmiş olacaktır.

Gelen geribildirimler vasıtasıyla içsel markalama programı düzenli olarak gözden geçirilmekte ve gerek görülen yerlerde değişiklikler yapılmaktadır (Mahnert ve Torres, 2007: 60).

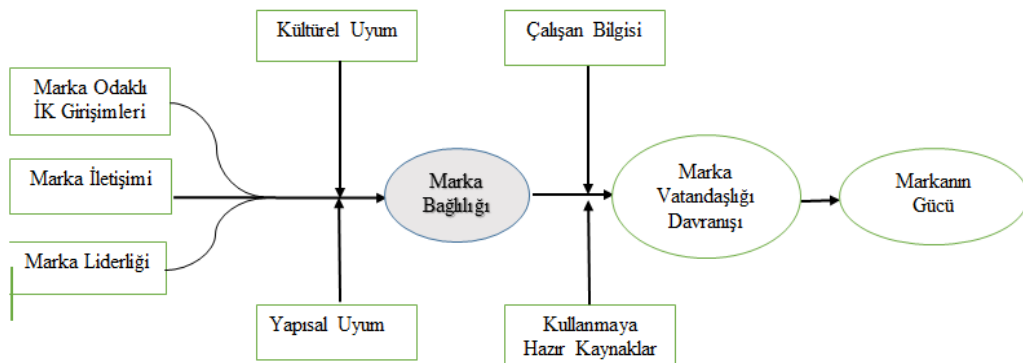
İçsel markalama süreci, tüm aşamaların birbirinin tamamlayıcısı olduğu, bir aşamanın diğerinden ne daha önemli ne de daha önemsiz olduğu bütüncül bir anlayışı gerekli kılmaktadır. Süreçte her aşamanın bir sonraki aşamanın başarısı için önemli olduğu unutulmamalıdır.

### 3.7. İçsel Markalama Modelleri

Pazarlama literatüründeki geçmişi çok yeni olan içsel markalama kavramı ile ilgili çalışmalar ilk olarak 2000 yılının başlarında yapılmıştır. Bu nedenle bu yeni kavram ile ilgili geliştirilen modellerin şuan için sayısı azdır. İçsel markalama kavramı ile ilgili olarak literatürden derlenen başlıca beş önemli ve çok kullanılan model tespit edilmiştir. Bu modeller;

#### 3.7.1. Burmann ve Zeplin'in İçsel Markalama Modeli

İçsel markalama konusundaki ilk çalışmalardan birisi Burmann ve Zeplin'in 2005 yılında yaptığı çalışmadır. Burmann ve Zeplin 2005 yılında yaptıkları çalışmada markalama sürecindeki çalışmalarının merkezine çalışanları yerleştirmiştir ve çalışanların etkisini tutarlı ve sürekli bir marka kimliği oluşturmada incelemiştir.



Şekil 3.7: Burmann ve Zeplin'in İçsel Markalama Modeli

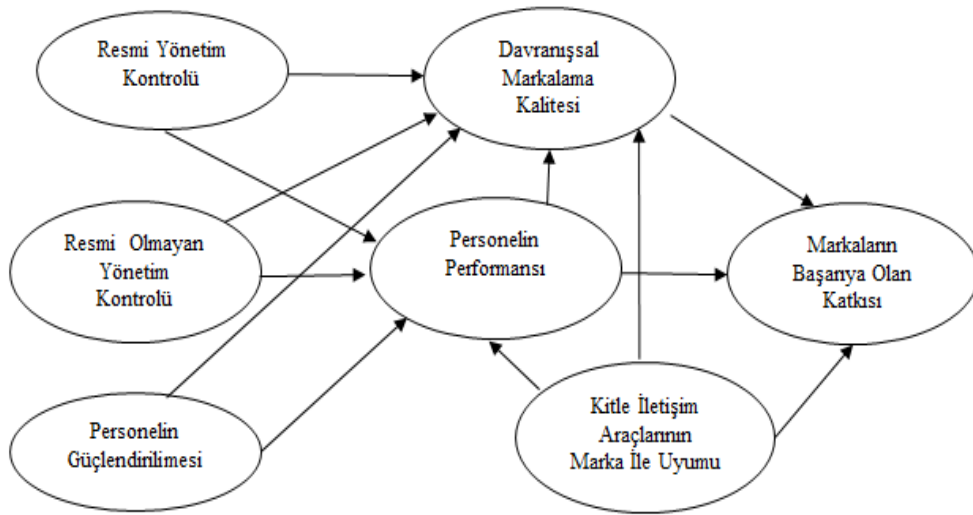
**Kaynak:** Burmann, C. ve Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach To Internal Brand Management. Brand Management, 12 (4). 286.



Şekil 3.7'deki modelde görüldüğü gibi Burmann ve Zeplin, markanın başarısının marka vatandaşlığı davranışının oluşturulmasına bağlı olduğunu belirtmiş ve marka vatandaşlığının da marka bağlılığı ile gerçekleştiğini ifade etmişlerdir. Modele göre, marka odaklı insan kaynakları faaliyetleri, marka iletişimi ve marka liderliği ana unsurlarının kültürel uyum, yapısal uyum, çalışan bilgisi ve kullanmaya hazır kaynaklarla desteklenmesi ile marka vatandaşlığı gerçekleşmektedir. Burmann ve Zeplin (2005) yaptıkları bu ampirik çalışmanın sonucunda içsel markalama ve çalışanların markaya bağlılığı arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir (Burmann ve Zeplin, 2005: 286- 295).

### 3.7.2. Henkel ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli

Henkel vd. (2007), Almanya ve İsveç'te bulunan tanınmış birçok işletmenin pazarlama üst yöneticilerinin ve genel müdürlerinin 167 tanesi ile görüşerek bu araştırmayı yapmışlardır. Araştırma sonucuna göre marka ile tutarlı çalışan davranışı, yönetim açısından önemli bir başarı faktörüdür. Bu çalışmada da marka ile tutarlılık gösteren çalışan davranışının markanın başarı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.



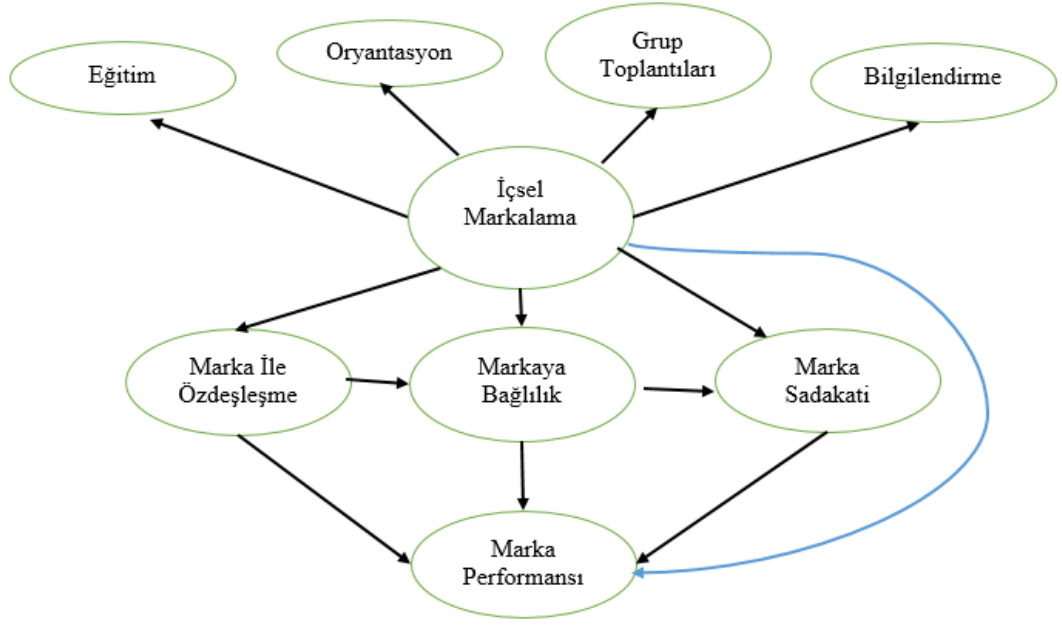
Şekil 3.8: Henkel ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli

**Kaynak:** Henkel, S. Tomczak, T. Heitmann, M. ve Herrmann, A. (2007). Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding. Journal of Product & Brand Management, 16 (5). 313.

Çalışmanın modeli Şekil 3.8’de görülmektedir. Şekilde de görülen çalışmanın önemli değişkenlerinden olan davranışsal markalama kalitesi, modelin en merkezi değişkeni konumundadır. Modele göre markaların başarıya olan katkısı, davranışsal markalamanın kalitesine, personelin performansına ve kitle iletişim araçlarının marka ile uyumuna bağlıdır. Henkel vd. (2007) geliştirdikleri modelde, davranışsal markalama kalitesinin ve personelin performansının başlıca üç değişkene bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu değişkenler; resmi yönetim kontrolü, resmi olmayan yönetim kontrolü ve personeli güçlendirmedir. Bu süreçler yardımıyla çalışanlar resmi ve resmi olmayan görüşmelerle takip edilerek motive edilir ve eğitilirler. Sonuç olarak da işletme başarısına katkı yapan marka geliştirilmektedir (Henkel vd., 2007: 310-316).

### **3.7.3. Punjaisri ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli**

İçsel markalama konusunda en kapsamlı ve literatürde en fazla referans gösterilen çalışmaları Punjaisri vd. (2009a, 2009b, 2008) ile Punjaisri ve Wilson (2007) yapmıştır. Punjaisri ve Wilson (2007) içsel markalama ile ilgili kapsamlı çalışmalarını Tayland’ın en büyük altı otelinde 699 personelle yaptıkları anket çalışması üzerine geliştirmişlerdir. Bu çalışma yapılana kadar içsel markalamanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştı. Ancak önceki çalışmalarda konuya çoğunlukla yöneticilerin ve danışmanların penceresinden bakılıyordu. Punjaisri ve Wilson ise içsel markalama konusuna yaptıkları bu çalışma ile çalışanın penceresinden bakmışlardır. Bu çalışmada, başarılı bir içsel markalama oluşturma ve marka odaklı çalışan davranışı geliştirmede yönetimin desteğinin şart olduğu belirtilmektedir. Bu çalışmada eğitim ve içsel iletişimin, içsel markalama sürecinde önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda eğitim ve içsel iletişimin, çalışanların marka vaadini iletmesi hususunda önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu süreçlerin etkili bir şekilde yürütülebilme için insan kaynakları departmanına da önemli görev düşmektedir. İnsan kaynakları, personel alımlarında içsel markalama konusunda faydalı olabilecek yeterlilikle ve nitelikle çalışanları tespit etmeli ve bu çalışanları istihdam etmelidir (Punjaisri ve Wilson, 2007: 61-68).



**Şekil 3.9: Punjaisri ve Diğerlerinin İçsel Markalama Modeli**

**Kaynak:** Punjaisri, K., Evanschitzky, H. ve Wilson, A. (2009a). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. Journal of Service Management, 20 (2). 214.

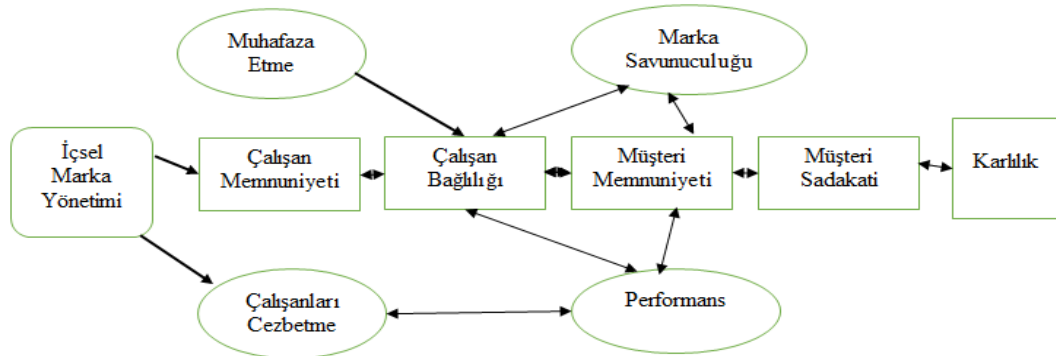
Punjaisri vd. (2008), diğer çalışmasını yine çalışan odaklı olarak devam ettirmiş ve bu çalışmada içsel markalamanın hizmet çalışanlarını nasıl etkilediği üzerine yoğunlaşmışlardır. Çalışmada, çalışanlara içsel markalama uygulamalarına yönelik kanaatleri sorulmuş ve çalışanlardan içsel markalamanın çalışanları ve marka vaadinin iletilmesini nasıl etkilediğini belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışmada da içsel markalamanın başarısında içsel iletişimin ve eğitimin birlikte etkili bir şekilde kullanılmaları gereği tekrar ortaya çıkmıştır. Eğitimin ve içsel iletişimin ayrı ayrı kullanılmalarının bir etkisi olmayacağı özellikle belirtilmektedir (Punjaisri vd., 2008: 412-420).

Punjaisri vd. (2009a, 2009b), daha sonraki çalışmaları da yine içsel markalama üzerine yoğunlaşmıştır. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda önceki çalışmalarla aynı doğrultuda mesafe alınmıştır. Punjaisri vd. bugüne kadar yaptıkları çalışmalarında içsel markalamanın çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemek suretiyle onların marka vaadini iletmelerini sağlayan bir kavram olduğu belirtilmiştir. Bu son iki çalışmalarında ise Punjaisri vd. (2009a, 2009b), içsel iletişimin ve eğitimin katkısı ile şekillenen içsel markalamanın, marka ile özdeşleşme, markaya bağlılık ve marka sadakati üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmaların özeti Şekil 3.9'da görülmektedir. Şekilde de net olarak belirtildiği gibi içsel markalama

faaliyetlerinin, marka vaadinin iletilmesi konusunda marka performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Çalışma neticesine göre, çalışanların markayı destekleyen davranışlarını ve tutumlarını etkilemek için içsel markalamanın araçları olan eğitim, oryantasyon, grup toplantıları ve bilgilendirme faaliyetlerinin kullanılmasının gerekli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, markayla özdeşleşen çalışanların marka bağlılıklarının arttığı, marka bağlılığı artan çalışanların ise çalıştığı organizasyona karşı bağlılıklarının aynı şekilde arttığı tespit edilmiştir (Punjaisri vd., 2009a: 214-218; Punjaisri vd., 2009b: 565-573).

### 3.7.4. Khan'ın İçsel Markalama Modeli

İçsel markalama ile ilgili geliştirilen bir başka modelde Khan (2009), içsel markalamayı, insan kaynakları stratejisi ile marka stratejisinin uyumlu hale getirilmesi olarak tanımlamıştır. Khan (2009), içsel markalamanın başarısında, kurumsal pazarlamanın, kurumsal yönetimin ve kurumsal insan kaynakları yönetiminin bütünleşmesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Marka yönetiminde hizmet ve marka vaadinin yerine getirilmesi ve marka vaadini iletme konusunda çalışanın rolü çok önemli hususlardır. Müşteri memnuniyeti, herhangi bir büyük organizasyon için kutsal bir olgudur. Bir organizasyonda müşteri değeri ve tatmini ne kadar yüksekse, o organizasyonda sadık müşteri tabanı da o kadar geniş olur. Çalışanlara kibar davranmak, değerli olduklarını onlara bizzat hissettirmek ve onları stratejik insan kaynağı olarak görmek çalışanları teşvik ve motive edecektir. Geçmişte üvey evlat muamelesi gören içsel markalamanın son dönemde işletmenin başarısında kritik öneme sahip olduğu hızlı bir şekilde anlaşılmıştır.



Şekil 3.10: Khan'ın İçsel Markalama Modeli

**Kaynak:** Khan, B.M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy With Brand Strategy. The Icfai University Journal of Brand Management, 6 (2). 23.

Şekilde 3.10’da görülen içsel markalama modelinde Khan, içsel marka yönetiminin insan kaynakları yönetimi ile birlikte koordineli olarak organizasyonu, öncelikli olarak çalışanlar için çekici kılmalı ve çalışanların tatmin olacağı imkanları onlara sunmalı ve onları elde tutabilmelidir. Çalışan tatmini, çalışan bağlılığına bu da müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine neden olmaktadır. Kendilerini marka savunucuları yapacak kadar yoğun bir çalışan ve müşteri memnuniyeti olmalıdır ki sonrasında işletmenin karlılığı kalıcı ve sürekli olabilsin (Khan, 2009: 22-36).

### **3.8. İçsel Markalama İle İlgili Sorunlar**

Uzun ve sabır gerektiren bir süreç olan içsel markalama anlayışında mevcut kültürün değiştirilmesi öncelikli amaç değildir. Bu süreçte çalışanların kendi istek ve arzuları ile marka oluşturma sürecinde teşvik edilmesi öncelikli amaçtır. Sürecin temel hedefi ise her çalışanın “ben markayım” demesini sağlamaktır. Zahmetli olmasına karşın işletmelere çok önemli kazanımlar sağlayan içsel markalama kavramına bu zahmetli tarafından dolayı pek çok işletme gereken önemi vermemektedir (Ay vd., 2007: 435).

İşletmelerin içsel markalamaya gereken önemi vermemelerinin temelinde içsel markalama sürecindeki karşılaşılan bazı sorunların olduğu bilinmektedir. Literatür incelemesi neticesinde bu sorunlar altı başlık halinde sıralanmıştır.

#### **3.8.1. İletişimle İlgili Sorunlar**

Bilgi, hayatın tüm safhasında önemli olduğu gibi organizasyon için de çok önemlidir. Bilginin organizasyon içerisinde ulaşılabilir olması sağlanmalıdır. Ayrıca aşırı ve gereksiz bilgi yüklemesine ve detayda kaçmadan herkesin bilgiye rahatlıkla ulaşabilmesi sağlanmalıdır. Aynı şekilde mesajlar, içsel ve dışsal olarak herhangi bir karışıklık olmayacak şekilde uyumlu olmalıdır (Mahnert ve Torres, 2007: 57). Özellikle dış müşterilere ve pazara verilen mesajın aynısının işletmedeki çalışanlara verilmesi gerekir. Birçok işletmede içsel ve dışsal iletişimde ve verilen mesajlarda uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu sorunlu durum karışıklığa ve çalışanların işletmenin bütünlüğü ile ilgili olumsuz algılara sahip olmasına neden olabilmektedir (Mitchell, 2002: 100).

Bir işletmedeki müşteri şikayetleri veya geri bildirimleri, içsel markalamanın ölçümündeki en etkili yöntemdir. Dolayısıyla müşterilerden gelecek geri bildirimlerin önündeki engellerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Ayrıca işletmedeki üst yönetim ile pazarlama departmanı arasındaki iletişim eksikliği, içsel markalama sürecindeki en büyük engel konumundadır (Patla ve Pantid, 2012: 115).

Dışsal iletişimdeki var olan başarı kıstaslarının iç iletişimde de uygulanması olası iletişim sorunlarının önüne geçebilir. Bunun için de dışsal markalama sürecinde uygulanan motive edici kriterlerin içsel markalama sürecinde de uygulanması sürece önemli katkılar sağlayacaktır. İçsel markalama sürecinde işletme içerisindeki tüm bireyler aynı dışsal markalamadaki gibi gruplara ayrılmalı ve her grup için de uygun stratejiler geliştirilmelidir. İletişim, mutlaka mevcut grupların yapısına uygun ve onların anlayabileceği şekilde olmalıdır. Bu amaçla çalışanlar arasında düzenlenen çalıştaylar, piknikler ve yarışmalar sürece önemli katkılar sağlayacaktır (Ay vd., 2007: 434). Etkili iletişim, hem sürekli olarak güçlendirilmeye ve pekiştirilmeye bağlıdır hem içsel hem de dışsal değişimlere adapte olmaya bağlıdır (Langett, 2010: 73).

### **3.8.2. Eğitimle İlgili Sorunlar**

İçsel markalamanın başarı veya başarısızlığını etkileyen bir diğer önemli faktör de personelin eğitimidir. Eğitim, içsel markalama uygulamasında bilgisizlik ve yanlış algılamadan kaynaklı bazı hataların ortaya çıkmasını engelleyecek bir yönetim sürecidir. Bu süreç, çalışanın inançlarını, tutumlarını ve zihinsel modelleri ile çalışanın istenen içsel markalama hedefleri konusundaki uyum veya uyumsuzluğunu anlamayı gerektirmektedir (Mahnert ve Torres, 2007: 58).

Öğrenme süreci, işletmedeki personelin günlük faaliyetleri ile içsel markalama hedefleri arasındaki uyumu sağlamak ve eğitmek için çok etkili bir araçtır ve araçta personelin katılımı bir zarurettir (Langett, 2010: 75). Özellikle işyerinde çalışmaya yeni başlayan personele marka özellikleri ve rollerin açıklanması da dahil olmak üzere, marka seminerleri verilmelidir ve müşteri duyarlılığı aktarılmalıdır. Bu sayede çalışana verilen destek artmakta ve bunun neticesi olarak da çalışan bağlılığı artmaktadır. Bu süreçteki en önemli zorluklar ise; güncel olmayan eğitim programları, tutarlı olmayan ve kişiye özgü olmayan e-öğrenme programları ve çalışanın markayı yaşamasını sağlayacak bağlantının ve motivasyonun sürekli olmamasıdır (MacLavery vd., 2007: 6).

### 3.8.3. Yönetimle İlgili Sorunlar

İçsel markalamanın başarı veya başarısızlığı ile ilgili diğer önemli bir unsur, yönetim tarafından içsel markalama konusuna verilen desteğin derecesi ve görünümüdür. Yönetim, içsel markalamayı hedef kitleye mantıklı olarak göstermesinin ve ona destek olmasının yanında, dikkate değer bir şekilde içsel markalamaya bağlı olmalıdır (Langett, 2010: 73). İçsel markalama sürecinde genelde birçok üst düzey yöneticinin dikkat ve takip sürelerinin çok kısa olduğu görülmektedir. İçsel markalama sürecinde çalışanların sürece adapte olmaya başladıkları anda yöneticiler sıkılmakta ve bir sonraki aşamaya geçmektedir (Khan, 2009: 33).

İçsel markalama ile kurumsal markalama aslında bir bütündür ve birbiri ile ilişkilidir. Her iki markalama stratejilerinin başarısında genel müdürün sürece verdiği destek çok önem arz etmektedir. Genel müdürün desteğine ilave olarak içsel markalama stratejilerinde departmanlar arası işbirliği de sürecin başarısında önemli bir faktördür. Aynı zamanda marka takımı yönetimi de içsel markalama programının başarısında önemli bir etkiye sahiptir (Mahnert ve Torres, 2007: 57). Süreçte, üst yönetimin gerek video gerekse telefon ile iletişime zorlanması ve üst yönetim ile bu şekilde devamlı irtibat halinde olunması gerekmektedir. Ayrıca düzenli performans değerlendirmeleri vasıtasıyla yöneticilerinin çalışanlar tarafından sorgulanması da sürecin başarısında dikkat edilmesi gereken unsurlardandır (MacLaverly vd., 2007: 7).

### 3.8.4. Personelle İlgili Sorunlar

İçsel markalama konusundaki diğer bir önemli husus organizasyondaki personeldir. Çalışanların içsel markalama ile ilgili yeni veya değiştirilmiş stratejik uygulamaları benimsemelerinde ve çalışanları sürece hazırlama konusunda personelin işe alımı, motivasyonu ve ödüllendirmesi önemli unsurlardır (Langett, 2010: 74).

Müşterilerin marka ve işletme üzerindeki algılarında çalışanların çok önemli etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle bir müşteri için bir işletmeyi tercih etmesinde veya işletmenin ürününü satın almak istemesinde çalışan tutum ve davranışının çok önemli etkisi vardır. Gallup'un 2003 yılında yapmış olduğu bir araştırmaya göre çalışanların %13'ünün çalıştıkları işletmeye duygusal olarak bağlılık hissettikleri, % 69'unun

kendilerine iletildiği gibi çalıştıkları ve %18'inin de çalışmaya isteksiz oldukları ve çalışmayı sevmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanın istihdamı, motivasyonu ve ödüllendirilmesinin, markalamama programları üzerinde tamamlayıcı bir etkisi bulunmaktadır. Bundan dolayı içsel markalama programının oluşturulması sürecinde personelin katılımının dikkate alınması gereklidir (Kaufmann ve Panni, 2013: 404).

İçsel markalamanın anahtar rolü, marka ile ilgili mesajların hem çalışanlar hem de diğer paydaşlar için marka gerçeğine dönüştürmektir. Bugüne kadar yapılan akademik çalışmalarda ve yayınlarda başarılı bir içsel markalamanın çalışanların marka kimliğine katkı yaptığı ve marka sadakatini arttırdığı belirtilmiştir. İçsel markalamayı içselleştirmesi neticesinde çalışanlar, tüm işletme ve çalışanlar arasındaki iletişim noktalarına kadar marka vaadini iletebileceklerdir. Bu nedenle iyi bir içsel markalama uygulanabilmesi için öncelikle personel odaklı pazarlama anlayış olan içsel pazarlamanın çok iyi uygulanabilmesi şarttır (Khan, 2009: 26).

Sonuç olarak, içsel markalama uygulamalarının başarısına katkı yapan teknik detaylar kadar personel boyutu da içsel markalamanın çok önemli bir ön koşuludur. Aynı şekilde bu süreç sadece liderlerin desteği ve katkısı ile aynı zamanda bütün aşamalarda personelin desteği ve katkısının da önemini vurgulamaktadır. Personelin sürece dahil edildiği içsel markalama programlarının daha etkili olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda içsel markalamadaki hedef kitlenin gruplara ayrılması sürecin başarısına katkı sağlayacaktır. Özellikle kültürel ve coğrafi olarak bir ayrıştırmaya gitmek çoğu zaman zorunlu hale gelebilmektedir. Ayrıca, personelin çeşitli bilgi notları ile yayınlarla ve pazarlama personel komitesi tarafından düzenli olarak bilgilendirilmesi, içsel markalama sürecinde personelle ilgili sorunları ortadan kaldıracak veya minimize edecektir (Mahnert ve Torres, 2007: 57-58).

### **3.8.5. Uyum Sorunu**

Hayatın her aşamasında olduğu gibi işletmelerde de uyum konusu önemlidir ve bir işletmedeki tüm stratejiler ve programlar birbirleri ile uyumlu olacak şekilde planlanmalıdır. Müşteriler, ürün, fiyatlama, dağıtım ve iletişimle ilgili olan tüm stratejilerde iş ve marka arasında hayati bir bağ tesis etmelidir. İçsel markalama sürecinde personel istihdamı önemli olmasına karşın, işletme değerleri ile uyumlu personelin istihdamı oldukça zor bir süreçtir (Kaufmann ve Panni, 2013: 402-404).



İşletmenin hedefleriyle, müşteriler ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk, programın etkinliğini düşürdüğü gibi markanın çekiciliğini ve inandırıcılığını da azaltacaktır. Bu süreçte en iyi zamanlama ve bütçeleme planlanması gereklidir (Mahnert ve Torres, 2007: 57).

Departmanlar arası işbirliğinden ziyade tüm işletme çapında fonksiyonel bir işbirliğinin teşvik edilmesi içsel markalama sürecinde uyumu daha kolaylaştırmaktadır. Sınırları katı olmayan işletmelerde bölümler arasında fikir ve düşünceler daha kolay iletilebilir ve kültür ile ilgili daha pozitif bir algı oluşabilir (Langett, 2010: 72).

Vasat ve ortalama bir performanstan ziyade daha yüksek performansa sahip olmak için işletmeler, çalışanlarını anlamak ve onları iyi yönetmek zorundadırlar. İçsel markalama süreci, çalışanları anlama ve çalışanların tutum ve davranışlarını işletmenin strateji ve beklentileri ile uyumlu hale getirmede önemli bir unsur olarak bulunmaktadır (Punjaisri ve Wilson, 2007: 59).

### **3.8.6. Durumsal ve Kişisel Sorunlar**

Zaman zaman durumsal ve kişisel etkenlerden dolayı da içsel markalama ile ilgili sorunlar yaşanabilmektedir. İçsel markalama ile ilgili durumsal etkenlerden kastedilen mevcut işletmenin genel çevresidir. İçsel markalama ile ilgili kişisel değişkenler olarak ifade edilen unsurlar ise; çalışanların eğitimi ve yaşları ile ilgili unsurlardır. Çalışanların kendi aralarındaki ve yöneticileri ile olan iletişim ve ilişkileri çalışanların tutum ve performansını etkileyerek, içsel markalama faaliyetleri ve marka vaadinin iletilmesi konusunda çalışanlara olumlu katkı yapmaktadır. Çalışanların iş arkadaşları ile uyumlu çalışmaları ve birbirlerine destek olmaları çalışanların bağlılıklarını ve işyerinde kalma isteklerini artırmaktadır. İşletme içerisinde takım anlayışının yerleştirilmesi ve çalışanların takımla birlikte yapabileceklerinin en iyisini yapmaları sağlanmalıdır. Kişisel değişkenlerin de içsel markalama sürecinde önemli etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yaşlı olan çalışanlar genç olan çalışanlara göre mevcut işyerinde kalmayı daha fazla tercih etmektedirler. Genç çalışanlar kariyerlerini daha farklı iş yerlerinde devam ettirmek için alternatifler arayabilmektedirler. Aynı şekilde iyi eğitilmiş çalışanların farklı alternatifleri deneme ve farklı iş yerlerinde kariyer yapma istekleri eğitim düzeyleri düşük olan çalışanlara göre daha fazladır (Punjaisri vd., 2008: 417, 418).

### **3.9. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası İlişki ve Farklılıklar**

İçsel pazarlama ve içsel markalama konularını birlikte ele alan çalışmalarda akademisyenler, her iki kavramın ortak ve farklı yönlerini belirlemeye çalışmışlardır. Her iki kavramı birlikte ele alan akademisyenlerden olan Gapp ve Merrilees (2006: 163) içsel pazarlama ve içsel markalama konularını birlikte bir bütün olarak yönetim stratejisi perspektifinde ele almışlardır. Bu çalışmaya göre bir organizasyon için içsel pazarlama, içsel marka iletişimi konusunda uygun bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. İçsel pazarlama, bir işletme içerisinde çalışanlarla birlikte başarılı ilişkiler inşa etme üzerine yoğunlaşarak pazardaki kârlılığını arttırmada bir ön koşul olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, pazarlamanın iletişim, hizmet ve kalite ile bir bağlantısının olduğunu vurgulayarak ve içsel pazarlamanın bütüncül ve ideal bir yaklaşım olduğunu ileri sürerek geliştirilmektedir. Bu bakış açısına göre, organizasyonun kendi iç dinamikleri anlaşıldığında, markalama ile ilgili uygulamalar içsel pazarlama yoluyla geliştirilebilir.

İçsel pazarlama ve içsel markalama kavramlarıyla ilgili bir başka görüşe göre markalama, içsel pazarlama vasıtasıyla üretilen ve personelin marka vaadini müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde iletmelerini sağlayan bir enstrüman olarak belirtilmektedir (Punjaisri vd., 2008: 411).

Hizmet pazarlaması üzerine çalışmalar yapan bazı araştırmacılar içsel markalama ve içsel pazarlama kavramlarını kimi zaman birbirinin yerine kullansalar da aslında her iki kavramın hem birbirleri ile benzeyen yönleri hem de birbirlerinden farklı yönleri bulunmaktadır. Her iki kavramın örtüşen ve farklı noktaları şunlardır (Joshi, 2007: 30-31):

#### **3.9.1. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası Benzer Noktalar**

- ❖ Çalışanlar, her iki stratejide de bir marka olarak görülmekte ve her iki strateji çalışanların ilgisi üzerine odaklanmaktadır.
- ❖ Her iki strateji de organizasyonun genel ve pazarlama stratejisinin birer parçasıdır ve her iki stratejide ana amaç, rekabet üstünlüğü elde etmek ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

- ❖ Her iki stratejide de güçlü bir liderlik anlayışına gereksinim vardır. Eğer güçlü bir üst yönetim desteği bulunmuyorsa her iki stratejinin başarılı olma şansları bulunmamaktadır.

### **3.9.2. İçsel Markalama ve İçsel Pazarlama Arası Farklı Noktalar**

- ❖ İçsel pazarlama, müşteri tatmini ve çalışan tatmini arasındaki ilişkiyi destekleyen bütün aktiviteleri içermektedir. Örneğin; öncelikle yönetim tarafından çalışanlarla ilgilenilecek sonra da çalışanlar müşterilerle ilgilenecek. İçsel markalama ise organizasyonun faaliyetlerinin markayla ilgili olan bölümlerini içermektedir. Mesela çalışanların marka vaadini iletme konusuna odaklanmalarının sağlamak.
- ❖ İçsel pazarlama zaman zaman müşteri ve/veya çalışan memnuniyeti ve müşteri ve/veya çalışan kayıpları ile ilgili sorunlara çözüm bulmaya odaklanmaktadır. İçsel markalama ise çoğunlukla piyasaya yeni bir marka sürüldüğünde veya mevcut markanın daha etkili hale getirilmesinde uygulanmaktadır.
- ❖ İçsel pazarlamanın odak noktası örgüt kültürü ve değerleri iken içsel markalamanın odak noktası ise örgüt değerleriyle uyumlu ve tutarlı marka değerleridir.

### **3.10. İçsel Markalama Uygulamaları İçin Öneriler**

Geleneksel pazarlama anlayışından farklı bir kavram olan ve farklı yaklaşımı gerektiren içsel markalamanın başarılı olarak uygulanabilmesi için az sayıda araştırmacı ve akademisyen az sayıda öneri sunmuşlardır. Bu az sayıdaki akademisyenlerden olan Boyd ve Sutherland (2006: 11) yapmış oldukları çalışmada, geleneksel pazarlama uygulamaları ile ilgili fazla sayıda kaynak mevcutken içsel markalama kavramının, yeni bir kavram olarak heyecan verici bir şekilde daha fazla araştırılmayı beklediğini belirtmişlerdir. Boyd ve Sutherland (2006), içsel markalama konusunda yeterli materyalin bulunmamasına rağmen az sayıda akademisyen ve araştırmacının, içsel markalamanın başarılı bir şekilde nasıl uygulanması gerektiği konusunda öneriler sunduğunu tespit etmişlerdir.

Markayı organizasyon içinde çalışanlarına yaşatabilecek başarılı bir içsel markalama modeli uygulayabilmek için işletmeler şu hususları ve tavsiyeleri göz önünde bulundurmalıdır (Boyd ve Sutherland, 2006: 11):

- ❖ İşletmeler, içsel markalamayı öncelikli bir iş olarak görmeli ve bunu sağlamalıdır.
- ❖ İşletmeler, çalışanlarına göre yaşayarak onlara göre iletişim sistemini geliştirmelidir.
- ❖ İşletmeler, yetenekli çalışanlar için mücadele etmeli ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır.
- ❖ İşletmeler, enerji vererek, ilgilerini çekerek, motive ederek ve bilgilendirerek çalışanların bağlılığını geliştirmeli ve bu doğrultuda içsel markalama programına sahip olmalıdır.
- ❖ İşletmeler, çalışanlarını izlemek, değerlendirmek ve ödüllendirmek için genel performans yönetim sistemi içine ölçüm ve ödüllendirme kriterlerini bir bütün olarak yerleştirmeli ve bunları birbirleriyle uyumlu hale getirmelidir.
- ❖ İşletmeler, var olan kültürü devamlı gözlemlemeli ve gerektiğinde değişikliği gerçekleştirecek hazırlıkta olmalıdır.

Başarılı bir içsel markalama uygulaması için Mahnert ve Torres (2007: 60) şu önerilerde bulunmaktadır:

- ❖ Etkileşimin verimliliğini artırmak için daha yatay bir organizasyon yapısı kurulmalıdır.
- ❖ Organizasyon içindeki kültürün marka değerlerini yansıtması temin edilmelidir.
- ❖ Hem organizasyon içinde hem de organizasyon dışında düzenli ve devamlı olacak şekilde 360 derece araştırma sisteminin kurulması sağlanmalıdır.
- ❖ Herhangi bir hedefin ulaşılabilir ve uygun bir hedef olması sağlanmalıdır.
- ❖ Her bir hedef kalemleri için uygun ölçüm sistemleri geliştirilmelidir.
- ❖ Marka değerleri ve markanın gideceği istikamet her bir çalışan için ana amaç haline getirilmelidir.
- ❖ Çok sayıda departmandan seçilmiş ve heterojen yapıda olan bir içsel markalama takımı oluşturulmalıdır.
- ❖ İçsel markalama uygulamasını desteklemesi ve canlandırması için yönetime ilham verilmelidir.

- ❖ Her yönde ve her şekilde devamlı, tutarlı ve ekonomik iletişim benimsenmelidir.
- ❖ İletişim, bilgi gereksinimlerine uyumlu hale getirilmelidir.
- ❖ Markanın hedefi veya yönü ile işletme arasında uyum sağlanmalıdır.
- ❖ İçsel markalamanın gereksinimleri tespit edilirken, bütçelemenin ve zamanlamanın gerçekçi olup olmadığı araştırılmalıdır.
- ❖ Çalışanlar, hem proje aşamasında hem de uygulama aşamasında sürece dahil edilmelidir.
- ❖ Marka değerleri ile uyumlu bakış açısına sahip çalışanlar istihdam edilmeli, eğitilmeli ve ödüllendirilmelidir.
- ❖ Yönetime ve personele, marka ile ilgili devam eden eğitim ve öğretim programı sunulmalıdır.

Birçok kez ifade edildiği gibi yeni bir kavram olması ve üzerinde hala akademik çalışmaların yapılmaya devam ediliyor olması dolayısıyla içsel markalama kavramı ile ilgili öneri ve tavsiyeler şuan için tatmin edici çoklukta değildir. İçsel markalama konusundaki çalışmalar çoğaldıkça bu konuyla ilgili öneri ve tavsiyeler de şüphesiz daha da çoğalacaktır.

### **3.11. İçsel Markalama İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

İçsel pazarlamaya kıyasla literatürde daha yeni yeni tartışılmaya başlanan içsel markalama konusunda yapılan çalışmalar da içsel pazarlamaya göre sayıca daha azdır. İçsel markalama konusunda yapılan ampirik çalışmaların bir kısmı Tablo 3.1’de görülmektedir.

**Tablo 3.1: İçsel Markalama İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Punjaisri, K., Evanschitzky, H., ve Wilson, A. (2009)	Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours	İçsel Markalama, Markayla Özdeşleşme, Marka Bağlılığı, Marka Sadakati, Marka Performansı, İletişim, Eğitim	Yapısal Eşitlik Modeli, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Korelasyon Analizi	Yapılan analizlere göre, içsel markalama çabalarının, marka performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu, bunun da marka vadisinin iletilmesi açısından önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna göre, içsel markalama araçları olan içsel iletişim ve eğitimlerin kullanılmasının çalışanların markayı destekleyen davranışlarını ve tutumlarını etkilemesi açısından önemli olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, markayla özdeşleşmelerinin çalışanların marka bağlılıklarını etkilediği, çalışanların marka bağlılıklarının ise çalışan sadakati üzerinde pozitif bir etkisi olduğu sonucu ulaşılmıştır.
Javanmard, H. ve Nia, E.N. (2011)	Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking	İçsel Markalama, Çalışan Bakış açısı, Marka Bağlılığı, Marka Sadakati, Müşteri İlgisi, Performans.	Yapısal Eşitlik Modeli, Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, Faktör Analizi.	Bu çalışmada, İslami bankacılık alanında içsel markalamanın çalışan algısı, marka bağlılığı, marka sadakati ve marka performansını araştırarak ilk çalışma konumundadır. Çalışmanın sonucuna göre içsel markalamanın çalışan perspektifi üzerinden marka kimliği ve çalışan marka bağlılığına önemli etkisi bulunmaktadır. Fakat çalışmanın sonucuna göre içsel markalamanın çalışanların İslami marka sadakati ve performansı konusunda müşteri ilgisi üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Eğer çalışanların bağlılığını arttırmak suretiyle onları organizasyonun markasına sadık hale getirmek mümkün olabirse, bu sadakat çalışanların performansını da arttıracaktır.
Raj, A.B. (2011)	Internal branding: Exploring the Employee Perspective	İletişim, İK Süreçleri, Organizasyonel Vatandaşlık Davranışı, Marka Vatandaşlığı Davranışı, İşveren Marka Değeri	Korelasyon Analizi, ANOVA, Friedman Testi	Çalışmanın sonucuna göre içsel markalama, kültür, iletişim, bilgi, yönetim desteği, liderlik, takım oyunu, İK süreçleri, bağlılık, marka vatandaşlığı ve işveren marka değeri gibi değişik faktörlere bağlı bir süreçtir. Araştırmanın sonucunda içsel markalamanın, marka vaadinin iletilmesi sürecinde çalışanların tutum ve davranışlarının şekillenmesine ciddi bir etkisi vardır. Çalışmada içsel markalama ile çalışan marka performansı arasındaki ilişkiyi etkileyen bir çok faktörün olduğu ve bu faktörlerin içsel markalamanın başarısında önemli etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Hur, Y ve Adler, H. (2011)	Employees' Perceptions of Restaurant Brand Image	Marka İmajı, İş Tatmini, Çalışma Koşulları, Ücretlendirme, Eğitim, Personel Güçlendirme, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi	Regresyon Analizi, ANOVA	Amerika da Lafayette ve West Lafayette kentlerinde 5 büyük restoran zinciri üzerinde yapılan bu çalışmada, iş tatmini, çalışma koşulları, ücretlendirme, personeli güçlendirme ve eğitiminin, işsel marka imajı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Cinsiyet ve eğitim düzeyleri sonucuna göre; bayan personelin marka imajını temsil ve iletmelerinde etkek personele göre daha pozitif tutum sergilediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe marka imajı konusunda çalışanlar daha pozitif bir tutum sergilemektedirler. Çalışmanın sonucuna göre insan kaynakları biriminin sürece dahil olması çalışanın marka imajı açısından son derece önemlidir. Bu nedenle, çalışan memnuniyeti, personeli güçlendirme, ücretlendirme, eğitim gibi konularda insan kaynakları birimi ile koordineli çalışılması tavsiye edilmektedir.
Gull, S. ve Ashraf, S.M. (2012)	Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment - Study on Education Sector of Pakistan	İşsel Markalama, Kalitenin Sorumluluğu	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, Korelasyon Analizi, Kruskal-Wallis Analizi	Bu çalışmanın amacı, hizmet sektöründeki çalışanların kalite konusundaki sorumluluğunu artırmak ve onları teşvik etmek için bir araç olarak işsel markalamanın rolünün araştırmasıdır. Araştırmanın sonucuna göre işsel markalama, Pakistan eğitim sektöründeki kalite taahhüt ve sorumluluğunun olumlu belirleyicisi olarak tespit edilmiştir. Sırasıyla işsel markalama ile, davranışsal ve duygusal kalite taahhüdü ve sonrasında bilişsel kalite taahhüdü arasında güçlü bir ilişki vardır. Aynı şekilde işsel markalamanın dört alt boyutu ile kalite taahhüdü ve sorumluluğu arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır.
Khan, F.N. ve Naeem, H. (2013)	The Anatomy of Employee Involvement and Internal Branding and Their Impact on the Emotional Intelligence of Employees: Evidence From the Nursing Staff Hospital Sector of Pakistan	Çalışanların Katılımı, İşsel Markalama, Duygusal Zeka	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	Bu araştırmanın ana odak noktası Pakistan da özel sektörde çalışanların duygusal zekaları üzerindeki çalışanların katılımı ve işsel markalamanın etkisini incelemektir. Araştırmanın sonuçlarına göre, organizasyonlardaki çalışan katılımı ile çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde organizasyonların içerisinde teşvik edilen ve uygulanan işsel markalama ile çalışanların duygusal zekası arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
Aijaz, A. ve Shah, Z.S.A. (2013)	Impact of Employee Empowerment and Employee Branding on Employee Turnover Behaviours	Personel Güçlendirme, İşsel Markalama, Çalışanın İşten Ayrılma Davranışı	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi	Bu çalışma, personelin işten ayrılma davranışında işsel markalama ve personeli güçlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Çalışmanın sonucuna göre işsel markalama ve personeli güçlendirme ile personelin işten ayrılma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Personelin güçlendirildiği ve işsel markalamamı uyguladığı organizasyonlarda işten ayrılma davranışları da azalmaktadır. Yapılan çalışma bu yönüyle personelin işten ayrılma davranışlarının azaltılması konusunda işletmelerin üst yönetimi için çok faydalı bir çalışma görünümlüdür.

Yazar/Yazıların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Pswarayi, S. (2013).	The Employee Perspective Of Internal Branding Process: A Quantitative Study	İçsel Markalama, Durumsal Faktörler, Kişisel Veriler, Markalama Konusundaki Tutumlar	Faktör Analizi, Korelasyon Analizi, MANOVA	Organizasyonlar, içsel markalamanın başarısı için elerinde iki önemli araca sahiptirler. Bu araçlar içsel iletişim ve eğitimidir. Araştırmanın sonucuna göre içsel iletişim ve eğitimin, içsel markalamanın gelişiminde ve başarısında önemli etkisi bulunmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre çalışanların cinsiyetinin içsel markalama üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Aynı şekilde çalışanların yaşı, eğitimi ve iş yerindeki geçirdikleri sürelerini içsel markalama ile ilişkili oldukları araştırma neticesinde doğrulanmamıştır. Buna karşın, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin içsel markalamanın başarısında önemli unsurlar olduğu araştırmanın sonucunda doğrulanmıştır.
Khan, G. (2014).	The Mediating Role of Employee Engagement in Relationship of Internal Branding and Brand Experience: Case of Service Organizations of Dera	Marka Deneyimi, Çalışan Bağlılığı, İçsel Markalama	Regresyon Analizi	Çalışmanın asıl amacı, hizmet işletmelerindeki çalışanların marka ile ilgili deneyimlerini içsel markalama uygulamaları ile pozitif yönde etkilemelerini sağlamaktır. Bu amaçla çalışmada içsel markalama, çalışan bağlılığı ve marka deneyimi arası ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucuna göre içsel markalama, çalışan bağlılığı ve marka deneyimi arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. İçsel markalama uygulamaları ile çalışan bağlılığı ve çalışanın marka deneyimini artmaktadır.
Özçelik, G.ve Fındıklı, M.A. (2014).	The Relationship Between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person- Organization Fit,	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İçsel Markalama, Kişî-Organizasyon Uyumu	Regresyon Analizi, Faktör Analizi, Mediasyon Analizi	Bu çalışmada içsel markalama, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişî organizasyon uyumunu bir bütün olarak birlikte ele alarak literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma neticesinde içsel markalama ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında öyle çok güçlü bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu da; içsel markalama ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kişî-örgüt uyum boyutunun hiç bir aracılık rolünün bulunmadığıdır. Bu sonuçların ışığında içsel markalamanın literatürde ve işletmelerde yeni kullanılmaya başlanan bir kavram olmasının ve çok fazla tanınmamasının etkisi şüphesiz çok fazladır.



Yazar/ Yazarların Adları	Çalışmanın Adı	Değişkenler	Metod	Bulgular
Sennani, B.L. ve Fard, R.S. (2014)	Employee Branding Model Based on Individual and Organizational Values in the Iranian Banking Industry	İçsel Markalama, Bireysel Değerler, Kurumsal Değerler	Yapısal Eşitlik Modeli, Faktör Analizi, PLS Analizi	Bu çalışmanın ana amacı bireysel ve kurumsal değerlere dayalı içsel markalama modeli geliştirmektir. İran'daki bankacılık sistemi üzerinde yapılan bu çalışmada bireysel ve kurumsal değerlerle içsel markalama arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda özellikle kurumsal değerlerle içsel markalama arasındaki ilişkinin bireysel değerlere göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır.
Gordon Lin, G., Chapple, C., Ko, W.W. ve Ngugi I.K. (2015)	The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation	Personelin Duygusal Marka Bağlılığı, Personelin Hizmet İlgisi, İçsel Markalama, Organizasyonel Performans, Marka Oryantasyon Davranışı, Karizmatik Liderin Etkisi	Korelasyon Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Mediasyon Analizi	İngiltere'de 301 farklı kar amacı gütmeyen kuruluşla yapılan bu çalışmada personelin duygusal marka bağlılığı, personelin hizmet ilgisi ile içsel markalama arası ilişki incelenmiş ayrıca şirket performansı ve marka oryantasyon davranışında karizmatik liderin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre personelin duygusal marka bağlılığı ve personelin hizmete olan ilgisi, marka oryantasyonuna ve organizasyonun performansına bağlıdır. Karizmatik lider bu aradaki bağlılığı daha da artırmaktadır.
Yang, J.T., Wan, C.S. ve Wu, C.V. (2015)	Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behavior in Hospitality	İçsel Markalama, Çalışan Marka Bağlılığı, Çalışan Marka Davranışı	Korelasyon Analizi, Regresyon Analizi, ANOVA	Tayvan'da uluslararası turistik oteller üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, bu otellerde içsel markalama uygulanmasını keşfetmek ve çalışan marka davranışlarının ve içsel markalamının çalışan marka bağlılığına olan etkisini araştırmaktır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre otel yöneticileri, içsel markalama yoluyla çalışan tutum ve davranışlarını şekillendirebilir. Bu nedenle içsel markalamının organizasyonlardaki kurumsal eğitim ve öğretim sistemine ilave edilmesi tavsiye edilmektedir.

**Kaynak:** Literatürdeki çalışmalardan derlenmiştir.

#### 4. İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İÇSEL MARKALAMAYA ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ KATILIM BANKALARINDA BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, literatür taraması neticesinde elde edilen bulguların uygulamasına yönelik bilgiler yer almaktadır. Bölümün başlangıcında katılım bankaları ve katılım bankacılığı hakkında bilgilere yer verilmiştir ve sonrasında araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Son kısımda da araştırmanın metodolojisine yer verilmiştir.

##### 4.1. Katılım Bankaları ve Katılım Bankacılığı

Türk bankacılık sistemindeki geçmişi 1983'e dayanan katılım bankacılığı, Şekil 4.1'de görüldüğü gibi mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının yanında üçüncü tarz bir bankacılıktır. Katılım bankaları, diğer banka türlerine alternatif bir banka türü olmayıp sistemin tamamlayıcısı konumundadırlar. Katılım bankaları fonksiyonel olarak mevduat bankalarına benzemekle birlikte, mevduat toplama ve kredi kullandırma yöntemleri ile mevduat bankaları ve kalkınma ve yatırım bankalarından ayrılmaktadır (<http://www.tkbb.org.tr/arastirma-ve-yayinlar-sunumlar-genel-sunum>. Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016).



Şekil 4.1: Türk Bankacılık Sistemi

**Kaynak:** <http://www.tkbb.org.tr/arastirma-ve-yayinlar-sunumlar-genel-sunum>. Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.

#### 4.1.1 Genel Olarak Katılım Bankacılığı

Dünyada “faizsiz bankacılık” adı altında yaygınlaşan “katılım bankacılığı” insanların tasarruflarını özellikle dini kaygılarla klasik bankacılık sistemine dâhil etmek istememesi sonucu ortaya çıkmıştır. Atıl bekleyen bu fonları sisteme dâhil etmek için katılım bankaları kurulmuştur (Demir, 2015: 6). Katılım bankaları sayesinde faizli bir sistemle çalışmak istemeyen ve bu gerekçe ile ekonomik faaliyetlerin desteklenmesinde kullanılmayan hatırı sayılır büyüklükteki fonların ekonomik sistemin içine kazandırılması amaçlanmıştır. Katılım bankalarına olan gereksinimin diğer önemli bir nedeni de; tasarruf ettiği birikimlerini kendi hayat görüşü doğrultusunda finansal bir koruma ve/veya getiri sağlama imkanından yoksun bulunan bir kesime, yeni bir açılım sağlamak olarak düşünülebilir. Bu gelişme, finansın demokratikleşmesi adına hem kıt ekonomik kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına imkan vermiştir hem de finansal sistemden yararlanabilme adına eşit koşullara sahip bulunmayan bir kesime yeni fırsatlar sunmuştur. Bugün için katılım bankalarının ulaştığı hacimler dikkate alındığında Türkiye’de 1983 yılında atılan adımın ne kadar doğru ve isabetli bir adım olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Yahşi, 2014: 14-15).

Mali sektör içerisinde faaliyet gösteren katılım bankaları, reel ekonomiyi finanse eden ve bankacılık hizmetleri sunan kuruluşlardır. Katılım bankaları tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları, faizsiz finansman prensipleri kapsamında projelerde değerlendirerek (tüketicilere ve işletmelere fon kullandırma), oluşan kar veya zararı yine tasarruf sahipleriyle paylaşırlar. Faizsiz bankacılık prensipleri gereği toplanan fonlarda tasarruf sahiplerine sabit bir getiri taahhüt edilmemektedir.

Fon kullandırma yöntemleri; tüketici finansmanı, işletme finansmanı, finansal kiralama, kar-zarar ortaklığıdır. Katılım bankaları, mevduat bankalarından ve kalkınma ve yatırım bankalarından farklı olarak nakit kredi vermemektedirler. Katılım bankaları, kredi talebinden bulunan müşterilerinin alacakları mal veya hizmeti peşin alarak bu müşterilerine vadeli satmaktadırlar. Katılım bankalarındaki finansman yöntemleri mal veya hizmeti peşin alıp, vadeli olarak müşteriye satmaya dayanmaktadır. Bu nedenle reel ekonomik faaliyetlerin; mal alış-satışının finanse edilmesi söz konusudur.

Mal satımında katılım bankalarının alacağı kar başta tespit edilir ve borçlanan kişinin hangi tarihte ne kadar taksit ödeyeceği en başta belirlenir. Uygulanan kar

oranlarında vade sonuna kadar bir değişiklik yapılmaz ve mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında zaman zaman uygulandığı gibi alacaklar vadesinden önce geri istenmez (<http://www.kuveytturk.com.tr>. Erişim Tarihi: 06 Şubat 2016).

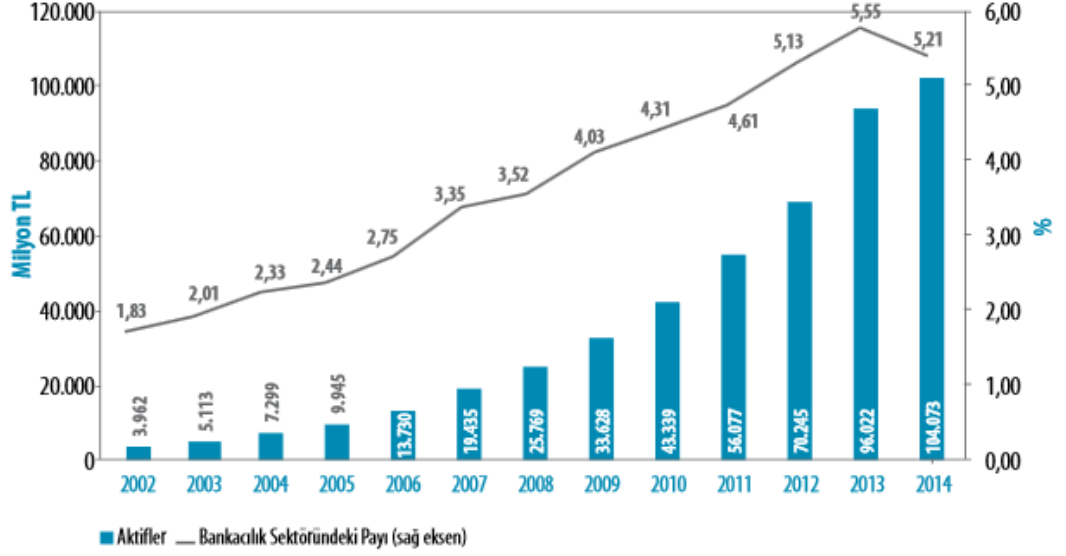
#### 4.1.2. Türkiye’de Katılım Bankacılığının Geçmişı ve Gelişimi

Türkiye’de katılım bankacılığı ilk olarak, 16.12.1983 gün ve 83/7506 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile “Özel Finans Kurumu” adı altında yasal bir statü kazanmıştır. Bakanlar Kurulunun bu kararnamesi sonrasında 1984 ve 1985 yıllarında iki özel finans kurumu ile bankacılık faaliyetlerine başlanmıştır (Aras ve Öztürk, 2011: 169-170).

2005 yılına kadar Özel Finans Kurumu adı altında Türkiye’de faaliyet gösteren özel finans kurumları dünyanın diğer ülkelerinde faizsiz banka ve buna benzer adlarla isimlendiriliyorlardı. Dünyada sadece Türkiye’de özel finans kurumu isminin kullanılması dünya ile entegrasyonda bir takım kimlik ve tanınma sorunlarına neden olmakta idi. 2005 yılında yürürlüğe giren Bankacılık Kanunu ile “Özel Finans Kurumu” adı “Katılım Bankası” olarak değiştirilmiştir. Bu değişiklik sonucunda elde edilen “Banka” kelimesi ulusal ve uluslararası finans çevrelerinde tanınabilirlik ve kimlik sorununu çözmeye çok önemli katkı sağlamıştır (Uyan, 2005: 2).

Tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları, faizsiz finansman prensipleri çerçevesinde ticaret ve sanayide değerlendirerek, oluşan kâr veya zararı tasarruf sahipleriyle paylaşmakta olan bu kurumların kâr ve zarara katılma prensibine dayalı bir bankacılık faaliyeti yapmakta olduklarından yola çıkarak isimlerinde “katılım” ifadesine yer verilmiştir. İsim değişikliği ile birlikte 2005 yılından itibaren Bankacılık Kanunu kapsamına giren katılım bankaları, mevduat ve kalkın ve yatırım bankaları ile aynı piyasada ve eşit şartlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bu kanunla birlikte katılım bankaları, cari hesaplar ve katılma hesaplarında TMSF güvencesi altına girmiştir (Aras ve Öztürk, 2011: 170).

Bugün için Türkiye’de 5 katılım bankası bulunmaktadır. Bu katılım bankaları; Albaraka Türk Katılım Bankası, Asya Katılım Bankası, Kuveyt Türk Katılım Bankası, Türkiye Finans Katılım Bankası ve Ziraat Katılım Bankasıdır.



Şekil 4.2: Katılım Bankalarının Aktif Gelişimi ve Sektördeki Payları

Kaynak: TKBB, Katılım Bankaları, 2014.

Türkiye için oldukça genç sayılabilecek bir bankacılık modeli olan katılım bankacılığı, Türkiye’deki tüm bankacılık sistemi içindeki ağırlığını her geçen yıl daha da artırmaktadır. Şekil 4.2’de katılım bankalarının 2002 ve 2014 yılları arası aktif gelişimi ve tüm bankacılık sistemindeki payları görülmektedir. Şekil 4.2’ye göre 2002 yılında 4 milyar TL seviyelerinde olan katılım bankalarının aktif büyüklükleri 2014 yılında 100 milyar TL sınırını aşmıştır. Aynı şekilde 2002 yılında tüm bankacılık sektöründe sadece % 1,83 gibi küçük bir paya sahip olan katılım bankaları 2014 yılı itibariyle % 5,21 gibi çok ciddi bir pazar payı elde etmeyi başarmıştır.

Tablo 4.1: Ekim 2015 İtibariyle Türk Bankacılık Sektörünün Büyüklüğü

BANKALAR	KURULUŞ SAYISI	AKTİFLER		TOPLANAN FONLAR		KULLANDIRILAN FONLAR	
		MİLYON TL	PAYI (%)	MİLYON TL	PAYI (%)	MİLYON TL	PAYI (%)
Mevduat Bankaları	32	2.122.513	90,4	1.168.923	93,7	1.358.242	89,9
Katılım Bankaları	5	119.720	5,1	74.366	6,3	78.147	5,2
Kalkınma ve Y. Bankaları	13	105.482	4,5	0	0	74.611	4,9
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>2.347.715</b>	<b>100</b>	<b>1.243.289</b>	<b>100</b>	<b>1.511.000</b>	<b>100</b>

Kaynak: <http://www.tkbb.org.tr/araştırma-ve-yayınlar-sunumlar-genel-sunum>. Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.

2015 yılı Ekim ayı itibariyle Türkiye’de bulunan üç bankacılık türünün aktifleri, toplanan fonları ve kullanılan fonları ayrı ayrı incelendiğinde Tablo 4.1’deki durum ortaya çıkmaktadır. Bu tabloya göre Ekim 2015 itibariyle katılım bankaları aktif büyüklük olarak % 5,1 pazar payı ile kalkınma ve yatırım bankalarının önünde yer almaktadır. Katılım bankalarının toplanan fonlardaki pazar payı % 6,3, kullanılan fonlardaki payı ise % 5,2’dir.

#### **4.1.3. Dünyada Katılım Bankacılığının Geçmişi ve Gelişimi**

1960’lı yıllarda Mısır’da başlayıp, zaman içinde yaygınlaşan faizsiz bankacılık uygulamaları, piyasalardaki etkinliğini giderek artırmaktadır. Günümüzde faizsiz bankacılık hizmeti veren kurumların ve yatırım fonlarının sayısı artarken, geleneksel bankacılık hizmeti veren, çok sayıda batılı kurum da faizsiz finansal ürünleri portföylerine katmaktadır. Bugün uygulayıcıları arasında Citibank, Barclays Bank, Commerzbank gibi klasik bankaların da yer aldığı faizsiz bankalar Güney Afrika’dan Kazakistan’a, ABD’den Pakistan’a uzanan coğrafyada ve sayıları 60’a ulaşan ülkelerde faaliyet göstermektedir (Döndüren, 2008: 15-16).

Dünyanın en büyük denetim ve danışmanlık şirketlerinden Ernst and Young’ın 2016 Dünya İslami Bankacılık Rekabet Raporu’na göre Türkiye’de katılım bankacılığı aktifleri 2020 yılına kadar yıllık ortalama % 16 büyüme göstererek 93 milyar dolara ulaşacağı öngörülmektedir. EY’nin bu raporuna göre Türkiye’de katılım bankacılığı sisteminin 2025’te % 15 pazar payına ulaşabileceği ifade edilmektedir (<http://www.ey.com>. Erişim Tarihi: 19 Ocak 2016).

Kısaca özetlemek gerekirse, esas fonksiyonları finansal sistem içerisinde tasarruf edilen fonları toplayıp bu fonları ihtiyaç duyan kişi ve kurumlara aktaran bankacılık sektörü, Türkiye’de 2000 yılı başlarına kadar topladıkları fonları hazine bonusu ve devlet tahvili karşılığı doğrudan devletin finansman ihtiyacında kullanmaktaydılar. Oysa katılım bankaları, kuruldukları ilk günden itibaren topladıkları fonları hazine bonusu ve devlet tahvili gibi faizli enstrümanlarda kullanamadıkları için bu fonları doğrudan reel ekonomideki kişi ve kurumların mamul, yarı mamul, makine ekipman, gayrimenkul, araç vb. gibi ihtiyaçlarının finansmanı için aktarıyorlardı ve halen de bu şekilde çalışmaya devam etmektedirler. Bu pencereden bakıldığında, kuruldukları ilk günden bugüne kadar bankaların asli fonksiyonları olan finansal sistem içerisindeki tasarrufların yine finansal sisteme aktarılması hususu,

katılım bankalarının aslında kuruluş ve varoluş gayesidir. Türkiye ekonomisinde var olmaya başladıkları 1984 yılından beri belirli prensipleri göz önünde bulundurarak reel ekonominin finanse edilmesinde aktif görev üstlenen katılım bankaları hem dünyada hem de ülkemizde ilgi odağı haline gelmiştir. Dünya ve Türkiye'deki ekonomik raporlarda net olarak fark edilen katılım bankalarına olan artan ilgi aslında bu bankacılık modelinin ülke ekonomileri için ne kadar doğru ve gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, içsel pazarlama uygulamalarının genel olarak markalaşma sürecine özel olarak da içsel markalamaya veya çalışan markalamaya olan etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'deki katılım bankası çalışanlarının bakış açılarıyla içsel pazarlama uygulamalarının içsel markalamaya olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

#### **4.3. Araştırmanın Önemi**

Günümüz pazar koşulları, işletmelerin dinamik ve devamlı olarak kendilerini yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Rekabet şartları, işletmeleri alışılmış ve sıradan olan stratejilerden ziyade kendilerini rakiplerinden farklılaştıracak yöntemler bulmaya yöneltmektedir. Son yıllarda işletmeler sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek amacıyla özellikle personeline daha fazla önem vermektedir. Yapılan araştırmalar içsel müşteri olarak da ifade edilen personelin tatmininin işletmelere önemli rekabet avantajı sağladığını doğrulamaktadır. İçsel müşteri olarak tanımlanan personele yönelik pazarlama faaliyetleri ile işletmeler, çalışan tatmini sağlamanın yanında müşteri tatmini de sağlamaktadır.

İşletmelere rekabet avantajı sağlayan diğer bir pazarlama aracı markalaşmaktır. Ancak markalaşma kavramı ifade edildiğinde işletmeler çoğunlukla dış müşterilere odaklanmakta ve iç müşterileri olan çalışanlarını göz ardı etmektedirler. Rekabet avantajı elde edebilmek ve dış müşteri tatmini sağlayabilmek için markalaşma sürecine çalışanların da dahil edilmeleri gerekmektedir. İşte içsel markalama yaklaşımı tam da bu aşamada ön plana çıkmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarıyla geliştirilen içsel markalama anlayışında, markayla ilgili bilgilerin çalışanlara

aktarılmasıyla çalışanların markayı benimsemeleri amaçlanmaktadır. Bu sayede hem çalışan hem de dış müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Ayrıca içsel markalama uygulamalarıyla dış müşterilerin markayı daha kolay kabulleneceği vurgulanmaktadır.

İçsel pazarlama ve içsel markalama kavramları son dönemlerde hem akademisyenlerin hem de işletme yöneticilerinin ilgiyle incelediği konular arasında yer almaktadır. Konuya duyulan yoğun ilgiye karşın, hem içsel pazarlama hem de içsel markalama kavramlarına yönelik yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Her iki pazarlama aracına olan ilgi bugün için istenen seviyede olmasa da her geçen gün daha da artmaktadır. Ülkemizde de içsel pazarlama ve içsel markalama konularına yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır.

Tez kapsamında yapılacak araştırma ile içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamalarının temelini oluşturan kavramlar açığa çıkarılarak mevcut literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu araştırma, içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamaları konusunda bankacılık sektörüne katkı sağlamayı da amaçlamaktadır.

#### **4.4. Evren ve Örneklem**

Evren ve örneklem ile ilgili yapılan tanımlar genellikle birbirleri ile benzerlik göstermektedir. Altunışık vd. evren'i şöyle tanımlamaktadır; *“Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Evren, ideal ve gerçekçi evren olmak üzere iki kısımdır. İdeal evren, araştırmacı için herhangi bir kısıtın olmadığı evrendir. Gerçekçi evren ise, araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evrendir”* (Altunışık vd., 2012: 132-133).

Bu araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren 5 katılım bankasında istihdam edilen çalışanlar oluşturmaktadır. Türk bankacılık sektöründe 2015 yılı Eylül sonu itibariyle çalışan toplam personel sayısı ise 218,006’dır (<http://www.bddk.org.tr>). TKBB’nin 2015 yılı Eylül ayı verilerine göre 218,006 olan Türkiye’deki tüm banka personelinin 16,623’ü 5 katılım bankasında istihdam edilen çalışanlardan oluşmaktadır. Tablo 4.2’de bu rakamlar detaylı olarak gösterilmektedir (<http://www.tkbb.org.tr>).

Bu araştırmanın evreni Türkiye’deki 5 katılım bankasında çalışan 16,623 banka personelidir.



**Tablo 4.2: Eylül 2015 İtibariyle Katılım Bankaları ve Bankacılık Sektörü Şube ve Personel Sayıları**

		<b>KATILIM BANKALARI</b>	<b>TÜM BANKACILIK SEKTÖRÜ</b>
<b>PERSONEL SAYISI</b>		<b>16.623</b>	<b>218.006</b>
<b>ŞUBE SAYISI</b>	<b>Yurt İçi</b>	<b>1.049</b>	<b>12.245</b>
	<b>Yurt Dışı</b>	<b>3</b>	<b>84</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>1.052</b>	<b>12.329</b>

**Kaynak:** <http://www.tkbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri---mukayeseli-tablolar>. Erişim Tarihi: 11 Aralık 2015.

Altunışık vd.'ye göre örnekleme; “Bir çalışma için seçildikleri büyük gruba (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıdaki elemandan (denek) oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturma sürecidir. Örnekleme amacı, evrenin tamamını incelemeyen araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgi sağlamasıdır. Örnekleme teknikleri; olasılığa dayalı olan ve olasılığa dayalı olmayan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Olasılığa dayalı örneklemede, ana kütledeki her bir eleman eşit ve bağımsız seçilme şansına sahiptir. Olasılığa dayalı olmayan örneklemede ise, evrende yer alan bazı elemanların örnekte yer alma şansları diğer elemanlardan daha yüksektir” (Altunışık vd., 2012: 132-142).

Sekaran (1992: 253), belirli evrenler için kabul edilebilir örnek tablosunda 20 bin kişilik bir evren büyüklüğü için gerekli olan örnek büyüklüğünün 377 olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmadaki evren büyüklüğü 5 katılım bankasında çalışan 16,623 banka çalışanıdır ve Sekaran'ın belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüğüne göre bu çalışma için ideal örneklem büyüklüğü minimum 377 olarak belirlenmiştir.

Altunışık vd. (2012: 141), evrendeki her bir kişinin örnekte yer alma şansının eşit olmadığını ve özellikle de pazarlamayla ilgili çalışmalarda olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinin tercih edilmesinin doğru olacağını belirtmişlerdir. Bu bakış açısı göz önünde bulundurularak, olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kota örnekleme bu araştırma için en ideal örnekleme tekniği olduğu değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.3: Eylül 2015 İtibariyle Katılım Bankalarındaki Personel Sayılarının Bankalara Göre Dağılımı**

<b>Banka Adı</b>	<b>Albaraka Türk</b>	<b>Bankasya</b>	<b>Kuveyt Türk</b>	<b>Türkiye Finans</b>	<b>Ziraat Katılım</b>	<b>TOPLAM</b>
<b>Yurtiçi Personel Sayısı</b>	3.684	3.004	5.398	4.278	259	<b>16.623</b>
<b>Tüm Katılım Bankaları İçindeki Ağırlığı (%)</b>	22,2	18,1	32,5	25,7	1,6	<b>100</b>
<b>Kota Örneklem Yöntemine Göre Örneklem Sayısı</b>	116	95	170	135	8	<b>524</b>

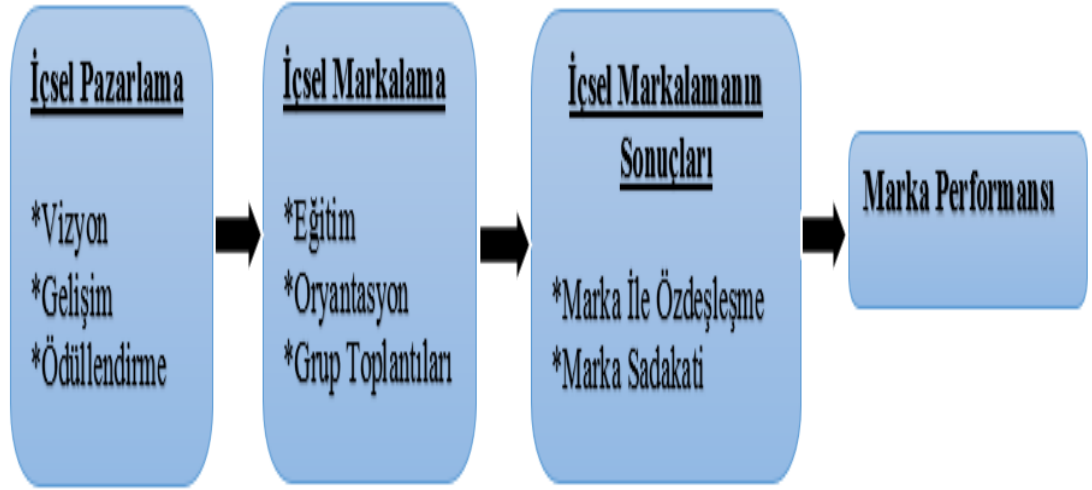
**Kaynak:** <http://www.tkbb.org.tr>. Erişim Tarihi: 24 Aralık 2015.

Kota örneklem yöntemin kullanılmasının nedeni; evrenimiz olan Türkiye’deki 5 katılım bankasındaki her bir katılım bankasının sahip oldukları personel ağırlığına göre adil ve dengeli olarak temsil edilebilmesidir. Her bir katılım bankasının sahip olduğu ağırlık Tablo 4.3’te görülmektedir. Bu tabloda, Türkiye’de bulunan beş katılım bankasının yurt içi personel sayıları bulunmaktadır. Her bir katılım bankasının tüm katılım bankaları içindeki personel ağırlığı belirlenmiş ve kota örneklem yöntemine göre bu ağırlığa karşılık gelen örneklem sayısı hesaplanmıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri**

Yapılan literatür taraması sonucu belirlenen değişkenler kullanılarak araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Şekil 4.3’te gösterilen modelde 4 ana değişken bulunmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni içsel pazarlamadır ve içsel pazarlamaya bağlı üç alt boyut bulunmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni 3 tanedir. Bağımlı değişkenlerden içsel markalamada üç alt boyut bulunmaktadır. Diğer bir bağımlı değişken olan içsel markalamanın sonuçlarında ise iki değişken bulunmaktadır ve son değişken ise marka performansdır.

Model çerçevesinde oluşturulan araştırma hipotezleri “Araştırmanın Hipotezleri” bölümünde açıklanmıştır.



**Şekil 4.3: Araştırmanın Modeli**

Araştırmada literatür taraması neticesinde Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın modelindeki diğer bir değişken olan içsel markalama, içsel markalamanın sonuçları ve marka performansı ölçeği de Punjaisri vd.’nin (2009) geliştirmiş olduğu bir ölçektir.

#### **4.6. Araştırmanın Hipotezleri**

Bir araştırmanın muhtemel sonucuna yönelik tahminleri ifade eden hipotez, Altunışık vd. tarafından şu şekilde açıklanmaktadır; “*bir hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular veya olaylar hakkındaki varsayım niteliğindeki araştırmalardır. Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder*” (Altunışık vd., 2012: 20).

Literatür incelemesi sonrasında araştırmanın modeline ve amacına uygun olarak hipotezler sınıflandırılmıştır. Hipotezler; daha iyi sonuç alabilmek amacıyla doğrudan etki hipotezleri ve dolaylı etki hipotezleri şeklinde iki kategoride sınıflandırılmıştır.

##### **4.6.1. Doğrudan Etki Hipotezleri**

Araştırmanın modeli ve amacı dikkate alındığında değişkenler arasında geliştirilen doğrudan etki hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- H1:** İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H2:** İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H3:** İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H4:** İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H5:** İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H6:** İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H7:** İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H8:** İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H9:** İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H10:** İçsel markalama araçlarından grup toplantılarının içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H11:** İçsel markalama araçlarından grup toplantılarının içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H12:** İçsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H13:** İçsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H14:** İçsel markalama araçlarından eğitimin içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H15:** İçsel markalama araçlarından eğitimin içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H16:** İçsel markalama sonuçlarından marka sadakatının marka performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır.
- H17:** İçsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşmenin marka performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır.

#### 4.6.2. Dolaylı Etki Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve amacı dikkate alındığında değişkenler arasında geliştirilen dolaylı etki hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- H18:** İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H19:** İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H20:** İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka sadakati üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H21:** İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka sadakati üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H22:** İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H23:** İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H24:** İçsel markalama araçlarının eğitim boyutunun içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.
- H25:** İçsel markalama araçlarının grup toplantıları boyutunun içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

#### 4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın yapılması aşamasında bazı sınırlılıklarla karşılaşmıştır. Bu sınırlılıklar:

- ❖ Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarının yurtiçinde bankacılık alanında görev yapan çalışanları ile sınırlıdır.
- ❖ Herhangi bir olumsuz düşünceye fırsat vermeden banka çalışanlarının anketi daha gerçekçi ve objektif olarak doldurmaları için ankette banka bilgisi ve çalışanın pozisyonu gibi çok özel sorular sorulmamıştır.
- ❖ Araştırmada her katılım bankasının personel sayıları oranında adil bir şekilde temsil edilebilmeleri için kota örnekleme kullanılmış ve hedeflenen bankadan

kotadaki örneklem sayısına ulaşana kadar sadece o banka çalışanlarından anketi doldurmaları istenmiş, diğer 4 bankaya bu esnada anket gönderilmemiştir.

#### **4.8. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma evreni, Türkiye’de bulunan 5 katılım bankası çalışanlarıdır. Bu 5 katılım bankası Türkiye’nin neredeyse her ilinde faaliyet göstermektedir. Araştırma evreninin Türkiye’nin hemen hemen her ilinde olması nedeniyle ve hedeflenen süre içerisinde araştırmanın tamamlanabilmesi amacıyla internet üzerinden anket yapılmasının daha verimli olacağı öngörülmüştür. Ancak bazı banka personelinin internet üzerinden anket formu doldurmak istememesi nedeniyle bu çalışanlara anket formu elden veya elektronik posta ile iletilmiş ve anketi doldurduktan sonra anket formları kendilerinden bizzat veya posta ile teslim alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki pilot anket ve ana anket, Aralık 2015 ve Şubat 2016 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırma verileri, hazırlanan anket formu kullanılarak toplanmıştır. Formlar örneklem grubundaki çalışanlara internet üzerinden, elektronik anket ve elektronik posta ile dağıtılmıştır. Bu iki alternatifi istemeyen az sayıdaki bankacıya da anket formları elden dağıtılmıştır.

#### **4.9. Anket Formunun Hazırlanması**

Ankette yer alan soruların uluslararası literatürde yer alan çeşitli ölçeklerden faydalanılarak hazırlandığı Araştırmanın Modeli bölümünde belirtilmişti. Anket soruları, İngilizce olan orijinal halinden Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Tercüme nedeniyle anlam kayıplarının olmamasına özen gösterilmiştir. Anket soruları, araştırma için kullanılmadan önce en başta danışman hocanın görüşü alınmış ve sonrasında konuyla ilgili akademisyenler ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren yetkin kişilerle de görüşülerek onların da görüşleri alınmış ve bu süreç sonrasında anket araştırmaya hazır hale getirilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde 7 adet soru bulunmaktadır ve bu sorularla ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan coğrafi bölge gibi demografik özelliklerinin tespiti amaçlanmıştır. Anketin ikinci bölümünde 17’si içsel pazarlama, 33’ü de içsel markalama, içsel markalamanın sonuçları ve marka performansı ile ilgili toplam 50

madde bulunmaktadır. Araştırmanın ikinci bölümündeki maddeler 5’li Likert ölçeği (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmıştır.

Çalışmada kullanılan anket formu EK 1’de verilmiştir

#### **4.10. Anket Formunun Test Edilmesi ve Pilot Anket Uygulaması**

Araştırmanın başlangıç aşamasında 524 kişilik örnekleme ulaşılmadan önce ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek amacı ile 101 örneklem grubuna pilot anket uygulaması yapılmıştır.

Örnekleme grubuna pilot anket uygulanmadan önce ölçekteki 2 maddeli alt boyutlara 2’şer madde daha eklenmiştir. Faktör analizi ile ilgili çalışmalar yapan Velicer ve Fava (1998: 232), faktör analizi aşamasında her bir faktörde en az 3 maddenin olması gerektiğini belirtmektedir. Faktör analizi ile ilgili çalışmaları olan Raubenheimer (2004), mevcut iki maddeli değişkenlere madde eklenmesi ile ilgili şu detayları aktarmaktadır; ölçekteki her bir faktörde bulunan madde sayısı büyük önem taşımaktadır. Özellikle ölçekte tek bir faktör bulunuyorsa bu durumda doğru bir çıktı alabilmek için faktörde en az 4 madde olmalıdır. Uygulamada bir ölçekte çoğunlukla birden çok faktör bulunmaktadır ve tek faktörle ölçüm yapılması çok nadir görülmektedir. Birden çok faktörlü ölçeklerde 2 maddeli faktörler sonuç verse de bu çok istisnai bir durumdur. Faktörlerin içinde bulunan madde sayıları ile ilgili uygulamada çok sık karşılaşılan durum; çok faktörlü ölçeklerde analizlerde başarılı çıktılar alabilmek için her bir faktörün madde sayılarının minimum 3 olması gerekmektedir. Araştırmalarda her bir faktörde ne kadar madde varsa büyük olasılıkla bu durumda faktörler beklentilere daha iyi cevap verebilecektir. Ölçek geliştirme veya güncelleme yapılıyorsa ve mevcut maddelerin geçerlilik ve güvenilirliklerinde sorun olacağı öngörülüyorsa bu durumda analizlerin başarılı çıktılar vermesini sağlamak için madde eklemeleri yapılmalıdır (Raubenheimer 2004: 60).

Literatürdeki bu bilgiler doğrultusunda ölçekteki 2 maddeli alt boyutlardan vizyon, oryantasyon, grup toplantıları, bilgilendirme ve marka sadakati boyutları, 4 maddeli boyutlara dönüştürülmüştür. Soru ilavelerinin, ölçeğin anlam bütünlüğüne katkı sağlayan maddeler olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda orijinalinde 40 madde bulunan ölçeğe 10 madde daha eklenerek ölçek güncellemesi yapılmış ve 50 maddeli bir ölçek elde edilmiştir

Pilot anket, 2015 Aralık ayında 101 banka personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Pilot anket uygulamasının birinci aşamasında 10 kişilik bir yakın çevre bankacı gruba anket gönderilmiş ve buradan gelen bildirimler doğrultusunda anketteki bazı maddeler düzeltilerek muhtemel yanlış anlaşılmaların önüne geçilmiştir. 10 kişilik pilot uygulama sonrası bazı maddeler yeniden düzenlenmiş ve sonrasında 101 banka çalışanı üzerinde tekrar pilot anket çalışması yapılmıştır. Bu pilot anketin verileri SPSS 22 programına aktarılmıştır.

Tablo 4.4 incelendiğinde verilerin KMO değerinin 0,897 olduğu görülmektedir. Verilerin Bartlett testi sonucu ise 4555,171 ve  $p=0,000$  güven seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Bu değerlere göre verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir. Aynı şekilde ölçeğin güvenilirliğini ölçen Cronbach Alfa değeri 0,973 olarak mükemmel düzeyde güvenilir seviyede sonuç vermiştir.

**Tablo 4.4: Pilot Anketteki Tüm Maddelerin KMO, Bartlett Testi ve Cronbach Alfa Katsayısı**

KMO ve Bartlett Testi			Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi			0,897		
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare		4555,171	0,973	50
	df (Serbestlik Derecesi)		1225		
	Significant (Anlamlılık)		0,000		

Pilot anket uygulamasında analiz edilen 50 maddenin faktör yüklerinin 0,316 ile 0,819 arasında olduğu ve bu değerlerin sınır değer olan 0,30'un üzerinde bir değer olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerindeki bu sonuçlara göre değerlendirme dışı bırakılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

Pilot uygulama sonrasında içsel markalama ölçeğinin alt boyutlarından bilgilendirme boyutunun dördüncü maddesi ve eğitim boyutunun ikinci maddesi farklı kelimelerle ana ankette yeniden sorulmak üzere revize edilmiştir. Aynı şekilde içsel markalama sonuçlarının alt boyutlarından markaya bağlılık boyutunun ikinci maddesi de daha farklı kelimelerle düzenlenmiş ve ana ankete hazır hale getirilmiştir. Son olarak marka performansının birinci ve dördüncü maddeleri de yine daha anlaşılır kelimelerle düzenlenmiş ve ana ankete hazır hale getirilmiştir.



#### **4.11. Veri Analizi ve Bulgular**

Pilot anket sonrası yapılan daha geniş katılımlı ankette, internet ve anket formları vasıtasıyla toplam 560 veri elde edilmiştir. İstenilen kriterlere uymayan 36 anket verisi araştırmadan çıkarılmış ve 524 veri analize dahil edilmiştir. Araştırmanın analizinde ve bulgularında bu 524 adet ankette elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analizi SPSS 22 ve AMOS 22 paket programları kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma 2016 yılında Ocak – Şubat aylarında gerçekleştirilmiştir.

Veri analizlerinde kullanılan yöntemlerle ilgili detaylı bilgiler ve açıklamalar, araştırmanın bulgular kısmında yer almaktadır.

##### **4.11.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bu kısımda, araştırmaya dahil olan katılım bankası çalışanlarının cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, toplam bankacılık deneyimi, şu an bulunduğu mevcut bankadaki çalışma süresi ve çalışılan coğrafi bölgeye ait bilgilere ilişkin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4.5'te gösterilmektedir.

Araştırmaya katılan katılım bankası çalışanlarının % 23,3'ü kadın, % 76,7'si ise erkektir. TKBB'nin 2015 yılı Aralık ayı Katılım Bankaları İş Gücü Profili raporuna göre tüm katılım bankalarındaki kadın çalışan oranı % 21 erkek çalışan oranı ise % 79 olarak tespit edilmiştir ( <http://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler>). TKBB'nin bu raporu ile araştırmadaki katılımcıların cinsiyet olarak benzer dağılım gösterdiği görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılım bankası çalışanlarının % 27,7'si bekar, % 72,3'ü de evlidir. Araştırmaya katılanların yaş durumlarına bakıldığında katılımcıların % 7,3'ü 18-24 yaş aralığında, % 65,3'ü 25-34 yaş aralığında, % 24,6'sı 35-44 yaş aralığında, % 2,7'si 45-54 yaş aralığında, % 0,2'si de 55 ve üzeri yaş aralığındadır.

Tablo 4.5: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Sorular	Cevaplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	402	76,7
	Kadın	122	23,3
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Medeni Durum	Evli	379	72,3
	Bekar	145	27,7
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Yaş	18-24	38	7,3
	25-34	342	65,3
	35-44	129	24,6
	45-54	14	2,7
	55 ve üzeri	1	0,2
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Eğitim Durumu	Ön Lisans	15	2,9
	Lisans	329	62,8
	Yüksek Lisans	173	33,0
	Doktora	7	1,3
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Toplam Bankacılık Deneyimi	0-3 Yıl	138	26,3
	4-7 Yıl	171	32,6
	8-11 Yıl	137	26,1
	12-15 Yıl	42	8,0
	16 Yıl ve Üzeri	36	6,9
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Mevcut Bankadaki Çalışma Süresi	0-3 Yıl	190	36,3
	4-7 Yıl	163	31,1
	8-11 Yıl	125	23,9
	12-15 Yıl	30	5,7
	16 Yıl ve Üzeri	16	3,1
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>
Çalışılan Coğrafi Bölge	Marmara Bölgesi	291	55,5
	Ege Bölgesi	36	6,9
	Akdeniz Bölgesi	42	8,0
	Doğu Anadolu Bölgesi	12	2,3
	İç Anadolu Bölgesi	63	12,0
	Karadeniz Bölgesi	49	9,4
	Güneydoğu Anadolu Bölgesi	31	5,9
	<i>Toplam</i>	<i>524</i>	<i>100</i>

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların, % 2,9'u önlisans, % 62,8'i lisans, % 33'ü yüksek lisans, % 1,3'ü ise doktora mezunudur.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların toplam bankacılık deneyimine bakıldığında katılımcıların % 26,3'ünün 0-3 yıl arası deneyime sahip olduğu, % 32,6'sının 4-7 yıl arası deneyime sahip olduğu, % 26,1'inin 8-11 yıl arası deneyime sahip olduğu, % 8'inin 12-15 yıl arası deneyime sahip olduğu ve % 6,9'unun da 16 yıl ve üzeri deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Çalışanların mevcut çalıştıkları bankadaki çalışma sürelerine bakıldığında, katılımcıların % 36,3'ünün 0-3 yıl arası, % 31,1'inin 4-7 yıl arası, % 23,9'unun 8-11 yıl arası, % 5,7'sinin 12-15 yıl arası, % 3,1'inin 16 yıl ve üzeri bir süreden beri mevcut bankalarında çalıştığı görülmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların mevcut çalıştıkları coğrafi bölge dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 55,5'inin Marmara Bölgesinde, % 6,9'unun Ege Bölgesinde, % 8'inin Akdeniz Bölgesinde, % 2,3'ünün Doğu Anadolu Bölgesinde, % 12'sinin İç Anadolu Bölgesinde, % 9,4'ünün Karadeniz Bölgesinde ve % 5,9'unun da Güneydoğu Anadolu Bölgesinde çalıştıkları görülmektedir. Tüm bankacılık sektöründe olduğu gibi katılım bankacılığı sektöründe de şube sayısının ve dolayısıyla istihdamın en büyük ağırlığı İstanbul'da bulunmaktadır. BDDK'nın 2015 yılı raporlarına göre (<http://ebulten.bddk.org.tr/finturk>) Türkiye'deki katılım bankalarının şube sayılarının % 50'ye yakını Marmara Bölgesinde bulunmaktadır.

#### **4.11.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalama Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bulgular**

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin analiz edilmesinden sonra mevcut verilerin analiz edilmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşamada veriler analiz edilmiş ve analiz sonrasında ortaya çıkan ilişkiler yorumlanmıştır.

Bu araştırmada ölçeğin bir dilden başka bir dile uyarlanması olarak ifade edilen ölçek uyarlaması yapılmasının yanında mevcut ölçek maddelerine 10 yeni madde eklenerek aynı zamanda bir ölçek güncellemesi ve geliştirmesi de yapılmıştır.

Literatürde ölçek uyarlama, güncelleme ve ölçek değişiklikleri konusunda çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ölçek güncelleme, değişiklik ve geliştirme konularında araştırma yapan Finn ve Kayande (2004: 37) bu konuyla ilgili olarak şu

önemli detayları aktarmaktadır; pazarlama ölçeklerinde ve özellikle de Servqual ve benzeri önemli pazarlama ölçeklerinde çok sık değişiklik, ekleme çıkarma ve kelime oynamaları yapılmaktadır. Ölçekler üzerindeki değişiklikler belirli amaçlar doğrultusunda ve orijinal ölçekle aynı çizgide olmak koşulu ile madde eklenmesi, madde çıkarılması ve mevcut maddelerde kelime değişiklikleri şeklinde olabilmektedir. Finn ve Kayande (2004) ölçek geliştirme ve değişiklik konularında en çok müracaat edilen referansın, 1979 yılında yapmış olduğu çalışma ile Churchill olduğunu vurgulamaktadır.

Ölçek geliştirme süreci ve aşamaları ile ilgili olarak literatürde en fazla referans gösterilen araştırmacılardan birisi olan Churchill (1979), ölçek geliştirme sürecinde takip edilmesi gereken başlıca 8 aşamanın olduğunu belirtmektedir. Bu aşamalar (Churchill, 1979: 66):

- 1- Öncelikle çalışma alanını belirlemek gerekmektedir.
- 2- Örnek ifadelerle madde havuzu oluşturmalıdır.
- 3- Oluşturulan madde havuzlarının pilot testi için veri toplanmalıdır.
- 4- Pilot anket sonrasında gerekiyorsa maddeler sadeleştirilmelidir.
- 5- Sadeleştirilen ve ana ankete hazır hale gelen anket için yeni veriler toplanmalıdır.
- 6- Ölçeğin güvenilirliği test edilmelidir.
- 7- Ölçeğin yapı geçerliliği test edilmelidir.
- 8- Son olarak da ölçek geliştirilmelidir.

Bu araştırmada, içsel markalama ölçeğinin anket kapsamında Türkiye’de ilk defa kullanılacak ölçeklerden birisi olması nedeniyle öncelikle ölçek Türkiye’nin kültür yapısına uyarlanmıştır. Sonrasında hem literatüre net bir katkı sağlanması amaçlanarak hem de analiz sonuçlarının tatmin edici çıktılar vermesini sağlamak için içsel markalama ve içsel pazarlama ölçeğinde anlam bütünlüğüne katkı yapan madde eklemeleri yapılmıştır. Madde eklemeleri Raubenheimer (2004: 60) ile Velicer ve Fava’nın (1998: 232) görüşleri doğrultusunda yapılmıştır.

Ölçek geliştirme yapılırken bu konuyla ilgili referans kaynak olan Churchill’in (1979) ölçek geliştirme sürecinde belirttiği aşamalara dikkat edilmiştir; ilk etapta pilot ankete başlanmadan madde havuzu oluşturulmuş ve bu maddeler pilot anketle ön teste tabi tutulmuştur. Pilot anket sonrasında anketteki bazı maddeler sadeleştirilmiş ve

sonrasında 524 kişi ile anket daha kapsamlı olarak test edilmiştir. Churchill'in (1979) belirttiği ölçek geliştirme ve güncelleme adımları takip edilmiş ve son olarak da maddelerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir.

Bu çalışmada, katılımcıların demografik özellikleri analiz edildikten sonra;

- ❖ Maddelerin tamamının yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla ilk önce açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve direct oblimin döndürmesi sonrasında araştırmada kullanılacak maddelerin toplanacağı faktörler belirlenmiştir.
- ❖ Açıklayıcı faktör analiziyle ortaya konan ve kuramsal temellere dayandırılan faktör yapısının normal dağılıp dağılmadığını test etmek için normallik analizi yapılmıştır
- ❖ Açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konan ve normallik analizi ile test edilen faktör yapısının araştırmanın modeli ile uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmıştır.
- ❖ Ölçme modeline yönelik standart faktör yükleri, anlamlılıkları ve belirlilik katsayıları ölçülmüştür.
- ❖ AVE değerleri ve bileşik güvenilirlik değerleri vasıtasıyla faktörlerin yapı geçerliliği incelenmiştir. Yapı geçerliliği için yakınsak ve ayırtedici geçerlilik analizi yapılmıştır. İlk önce AVE değerleri, bileşik güvenilirlik değerleri ve Cronbach Alfa katsayıları incelenerek yakınsak geçerlilik testi yapılmıştır.
- ❖ Faktörler arasında bulunan ilişkinin derecesini tespit edebilmek için korelasyon matrisi oluşturulmuştur. Bu matris yardımıyla hem açıklayıcı faktör analizinin hem de doğrulayıcı faktör analizinin faktörler arası korelasyonları incelenmiştir. Ayrıca elde edilen sonuçlarla AVE değerlerinin karekökleri alınmış ve matrisin köşegeni ortaya çıkarılmıştır. Köşegenin (karekök AVE değerlerinin) üzerindeki değerler incelenerek ayırtedici geçerlilik testleri yapılmış ve bu test ile birlikte doğrulayıcı faktör analizi süreci sona ermiştir.
- ❖ Araştırmanın modelinin, araştırmanın amacına uygun olup olmadığını tespit etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizinde, uyum iyiliği değerlerinden yararlanılmıştır.
- ❖ Araştırmanın hipotezlerini test etmek için  $\beta$  katsayısı ve p değerinden yararlanılmıştır.

- ❖ Araştırmada verilerin analizi aşamasında son olarak da bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade eden belirleme katsayısı ( $R^2$ ) değerleri verilmiş ve bu analizle birlikte yapısal eşitlik modeli son bulmuştur.

Verilerin analizine geçilmeden önce ölçekteki ters maddeler olan markaya bağlılık değişkenin 3. ve 4. maddeleri yeniden kodlanmıştır. Yapılan yeni kodlama ile bu maddelere ait 5, 1'e; 4, 2'ye; 2, 4'e; 1 ise 5'e çevrilmiş bu şekilde diğer maddelere uyum sağlanmıştır.

#### 4.11.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi; faktör olarak isimlendirilen birçok değişkenin sayısını azaltmak suretiyle daha rahat değerlendirme imkanı sunan bir istatistiksel yöntemdir. İlk olarak 1904 yılında Spearman tarafından kullanılan ve keşfedilen açıklayıcı faktör analizi, gözlemlenen değişkenlerin numaralandırılmasında ve gruplandırılmasında araştırmacılara yardımcı olmaktadır (Larsen ve Warne, 2010: 875).

Bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yapılırken, yapı geçerliliğini anlamak ve her bir faktörün faktör analizine uygunluğunu belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer Olkin) ve Bartlett Testleri yapılmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin, “Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir testtir. KMO değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon katsayılarının dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. KMO testi sonucunda değer 0,50'den düşük olması halinde faktör analizine devam edilmeyeceği yorumu yapılır. Örneklem büyüklüğü için değer,

- ❖ 0,50 – 0,60 arasında ise; kötü
- ❖ 0,60 – 0,70 arasında ise; zayıf
- ❖ 0,70 – 0,80 arasında ise; orta
- ❖ 0,80 – 0,90 arasında ise; iyi
- ❖ 0,90 ve üzerinde ise; mükemmel olduğu yorumu yapılır” (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 207).

Bartlett testi ile ilgili Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, (2013: 79-80) şu açıklamayı yapmaktadır; “Bartlett testi, değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır”

Faktör analizinde döndürme aşamasına geçmeden önce veri setinde bulunan 50 maddenin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacı ile bu 50 maddelik veri setine, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi ve Bartlett testi uygulanmıştır. Tablo 4.6’da 50 maddenin döndürme öncesinde KMO ve Bartlett testi sonuçları görülmektedir. Bu testlerin sonucunda, KMO değeri 0,971 Bartlett testi de ( $p<0,05$ ) anlamlı bulunmuştur. Verilerin Cronbach Alfa katsayısı da 0,977 değeri ile mükemmel düzeyde güvenilir sonuç vermiştir. Bu sonuçlara göre, kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğu, değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu ve bu ölçek için, faktör analizinin yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.6: Döndürme Öncesinde Veri Setinin KMO, Bartlett Testi ve Cronbach Alfa Sonuçları**

KMO ve Bartlett Testi		Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı	
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi	0,971	0,977	50	524	
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare				22555,516
	df (Serbestlik Derecesi)				1225
	Significant (Anlamlılık)				0,000

Araştırmadaki maddelerin faktör analizi için uygun olduğu belirlendikten sonraki aşama, araştırmada bulunan maddelerin toplanacağı faktörleri ve bu faktörlerin sayısını belirlemektir. Bu amaçla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktörlerin daha anlamlı ve yoruma uygun hale gelmeleri için döndürme işlemi uygulanarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır ve analiz sonrasında elde edilen faktörler ve bu faktörlerin toplam varyansı ne kadar açıkladıkları tespit edilmiştir.

Analiz süreci ile ilgili önemli yöntemler ve kavramlar açıklandıktan sonra analiz aşamasına geçilmiştir. Ölçekteki faktörleri belirlemek amacıyla Temel Bileşenler Analiz Yöntemi kullanılmış ve faktörlerin döndürülmesi için de oblik döndürme tekniği tercih edilmiştir. Faktör döndürmesinde amaç; değişkenlerin bazı

faktörlere yüksek yüklemeler yapmasını sağlamak, bununla birlikte diğer değişkenlere düşük yüklemeler yapmasını sağlamaktır (Altunışık vd., 2012: 274). Faktör analizinde tek faktörlü çalışmalarda döndürme mümkün değildir. Döndürmenin olabilmesi için iki veya daha fazla faktörün olması gerekmektedir. İki veya daha fazla faktörün olduğu araştırmalarda yapılan döndürme işlemi araştırmacının tabloları daha rahat yorumlamasını ve daha kolay bir araştırma yapmasını sağlar. Döndürme işlemlerinde iki yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi orthogonal (90 derecelik açı ile dik) döndürmedir. Faktörler arası ilişki bulunmuyorsa bu yöntem kullanılmaktadır. Dik döndürme yöntemleri altında en sık kullanılan teknikler; varimax, quartimax ve equamax'tır. İkinci yöntem ise, oblik (eğik) döndürmedir. Bu durumda, faktörler tamamen birbirinden bağımsız değildir. Eğer faktörler arasında bir ilişki olduğu öngörülüyorsa bu döndürme yöntemi kullanılmalıdır. Eğik döndürme yöntemleri altında en sık kullanılan teknikler; direct oblimin ve promax'tır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 201-204).

Bu çalışmada faktörler arası ilişki olmasından dolayı ve bu sayede faktörlerin yorumlanmasının daha kolay olması nedeniyle eğik döndürme yöntemlerinden olan direct oblimin döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

Analize sürecinde 50 maddenin bulunduğu ölçek üzerinde döndürme sonrası yapılan açıklayıcı faktör analizinde, birden fazla faktöre yüklendiği tespit edilen 9 madde (GL8, MO1, MO2, MO3, MO5, BG3, MB1, MB2 ve OD4) ve binişik olan 1 madde (EG4) analiz dışı bırakılmıştır. Diğer bir başka madde (MO4) ise binişik madde olmasına karşın analiz dışı bırakılmamıştır. Bu maddenin önemli bir işleve sahip olması ve bu maddenin bağlı bulunduğu faktörün varyansa yaptığı katkının yüksek olmasından dolayı böyle bir tercih yapılmıştır. Bu konuyla ilgili Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012: 234) şu detayı aktarmaktadır; *“Çok faktörlü desenlerde yapılan analizlerde binişik ve yük değeri düşük olan maddeler bir arada olabilir. Bu durumda kullanışlılık, söz konusu faktörün varyansa yaptığı katkı vb. durumlar gözetilmek üzere söz konusu maddenin çıkarılıp çıkarılmaması kararı araştırmacıya aittir. Böyle durumlarda kesin bir kural bulunmamaktadır”*.

Toplam 10 maddenin analiz dışı bırakılmasından sonra ölçekte bulunan 40 madde için yeniden açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Direct oblimin döndürme yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizinde 40 madde 9 faktör altında dağılmıştır. Ortaya çıkan faktörlerin, öz değerleri, faktörlerin varyansı açıklama yüzdeleri Tablo



4.7’de gösterilmiştir. Tabloya göre 9 faktörlü model tarafından toplam varyansın % 75,024’ü açıklanmıştır. Döndürme sonrasında 1. faktör toplam varyansın % 49,666’sını, 2. faktör % 6,490’ını, 3. faktör % 4,238’ini; 4. faktör % 3,533’ünü; 5. faktör % 2,771’ini, 6. faktör % 2,292’sini, 7. faktör % 2,250’sini, 8. faktör % 1,970’ini ve son olarak 9. faktör % 1,813’ünü açıklamaktadır.

**Tablo 4.7: Direct Oblimin Döndürmesi Sonucu Faktörlerin Özdeğerleri ve Varyansı Açıklama Yüzdeleri**

Faktörler	Direct Oblimin Döndürme Sonrası		
	Özdeğerler	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Birikimli Varyans (%)
1 - Gelişim	19,866	49,666	49,666
2 - Marka Performansı	2,596	6,490	56,156
3 - Markayla Özdeşleşme	1,695	4,238	60,394
4 - Grup Toplantıları	1,413	3,533	63,926
5 - Vizyon	1,109	2,771	66,698
6 - Eğitim	0,917	2,292	68,990
7 - Marka Sadakati	0,900	2,250	71,240
8 - Ödüllendirme	0,788	1,970	73,211
<b>9 - Oryantasyon</b>	<b>0,725</b>	<b>1,813</b>	<b>75,024</b>
10	0,644	1,609	76,633
11	0,607	1,518	78,151

Faktör sayısının belirlenmesinde literatürde genellikle dört farklı yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler;

- **Özdeğere (Eigenvalues) Göre Belirleme:**

Özdeğer, faktörle orijinal değişkenler arasında var olan ilişkinin kuvvetini ortaya koymaktadır. Özdeğer yükseldikçe faktörün açıkladığı varyansın da yükseldiği görülür (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 192). Analizlerde çoğunlukla özdeğeri 1’den büyük olan faktörler analize dahil edilmekte ve bu doğrultuda en uygun faktör sayısı belirlenmektedir (Altunışık vd., 2012: 274). Özdeğere göre faktör sayısı belirleme sürecinde Jolliffe (1972: 170), faktör sayısı fazla ise minimum 0,700 ve üzeri özdeğere sahip faktörlerin araştırmaya dahil edilebileceğini belirtmektedir. Türkiye’de

Karagöz ve Kösterelioğlu (2008) ile Turanlı, Cengiz ve Bozkır (2012), yapmış oldukları araştırmalarında Jolliffe'nin özdeğer konusu ile ilgili bu açıklamalarına atıf yapmışlardır.

Bu çalışmamızda, orijinal ölçekteki faktör sayısının fazla olması nedeniyle Jolliffe'nin belirttiği minimum özdeğer sınırı olan 0,700 değeri referans alınmıştır.

- **Yığın Grafiğine (Scree Plot) Göre Belirleme**

Yığın grafiği (scree plot), baskın faktörleri ortaya çıkararak faktör azaltmaya yardımcı olmaktadır. Grafiğin dikey eksenini özdeğer miktarını, yatay eksen ise bileşenleri gösterir (Çokluk, Şekercioglu ve Büyüköztürk, 2012:193). Bu kritere göre araştırmacı eğrinin eğiminin azaldığı veya düzleşmeye başladığı yere kadar olan faktörleri çözüme dahil edilir (Altunışık vd., 2012: 274).

- **Açıklanan Varyansa Göre Belirleme**

Araştırmacının faktör sayısını belirlerken başvurduğu bir diğer yöntem de açıklanan varyans yöntemidir. Analiz sonucunda ortaya çıkan varyans oranları ne kadar büyükse faktör yapısının da kadar güçlü olacağı söylenebilir. Bu düzeyin sosyal bilimler alanında % 40 ile % 60 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Karagöz ve Kösterelioğlu. 2008: 87).

- **Araştırmacı Tarafından Belirleme**

Bazı araştırmalarda faktör sayısı belirlenirken bu üç yöntemin dışında farklı bir bakış açısı ile yorum yapmak gerekebilir. Araştırmacı teorik bilgiler ve araştırmanın modelini dikkate alarak çıkması gereken faktör sayısına önceden karar verebilir. Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar bu duruma örnek gösterilebilir. Hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalarda araştırmacılar çoğunlukla beş boyutlu faktör yapısını tercih etmektedirler diğer yöntemlerden bağımsız olarak (Altunışık vd., 2012: 274).

Araştırmada faktör sayısı belirlenirken özellikle açıklanan varyansın minimum % 50 değeri ve özdeğerlerin Jolliffe'nin belirttiği minimum özdeğer sınırı olan 0,700 değeri referans alınmıştır. Tablo 4.7'de görüldüğü gibi 9 faktörlü modelde en düşük

özdeğer, 0,725 ile 9. faktörde bulunmaktadır. Açıklanan varyans yüzdesi de kritik aralık olan % 40- % 60 aralığının çok üzerinde bir değerle % 75,024 çıkmıştır.

- **Faktör Yük Değerleri**

Faktör sayısına karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli bir değer de faktör yük değeridir. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, (2012: 194) faktör yük değerleri konusunda şu detayları aktarmaktadır; faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle ilişki boyutunu açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin bağlı buldukları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması istenir. Literatürde bir maddenin faktör yük değerinin minimum 0,30 olması beklenmektedir. Buna karşın faktör yük değerinin minimum olarak 0,40 olmasını savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Bu nedenle faktör yük değerinin büyüklüğünün belirlenmesinde örneklem büyüklüğünün de dikkate alınması daha doğru olacaktır. Örneklem büyüklüğünün en az 350 olması durumunda faktör yükünün minimum 0,30 olabileceğini belirtilmektedir.

Faktör yük değerlerinin tespitinde artı veya eksi 0,30'dan büyük faktör yükleri dikkate alındığı gibi, negatif faktör yükleri de analiz sürecinde dikkate alınmaktadır. Bu durumda faktör yorumlaması yapılırken ortak faktörün pozitif faktör yükleri ile olumlu ilişki, negatif faktör yükleri ile de olumsuz ilişki gösterdiği yorumu yapılır (Turanlı, Cengiz ve Bozkır, 2012: 54).

Çetin vd. (2011: 420), örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak faktör yüklerinin kabul noktasının 0,30 olduğunu belirtmektedir.

Bu araştırmada 0,30 değeri minimum faktör yük değerleri olarak kabul edilmiştir.

- **Güvenilirlik Analizi**

Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme derecesi olan güvenilirlik kavramı farklı şekillerde hesaplanmaktadır. Literatüde güvenilirlik analizi için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alabilmekte ve bir ölçeğin kabul edilebilir alfa katsayısının minimum 0,70 olması istenmektedir (Altunışık vd., 2012: 124-126).

Cronbach Alfa değerleri ile ilgili sınır aralıkları aşağıda olduğu gibidir (<http://www.alfaistatistik.com> internet sitesinden uyarlanmıştır. Erişim Tarihi: 11 Nisan 2016):

- ❖ 0,90 ve üzerinde ise; mükemmel
- ❖ 0,70 – 0,90 arasında ise; iyi
- ❖ 0,60 – 0,70 arasında ise; kabul edilebilir
- ❖ 0,50 – 0,60 arasında ise; zayıf
- ❖ 0,50 ve altında ise; kabul edilemez

Hem pilot araştırma hem de temel araştırma aşamasında 0,70 Cronbach Alfa değeri sınır değer olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8: Analizdeki 40 Maddenin Açılayıcı Faktör Analizi Özeti**

KMO ve Bartlett Testi		Cronbach Alfa Katsayısı	Açıklanan Varyans %	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		0,967			
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	0,971	75,024	40	524
	df (Serbestlik Derecesi)				
	Significant (Anlamlılık)				

Analiz yöntemleri ile ilgili kısa açıklamalardan sonra araştırmaya ilişkin verilerin tamamı özet olarak Tablo 4.8’de sunulmuştur. Tabloya göre toplam 524 katılımcıdan elde edilen verilerin analizi sonrasında 40 madde, analiz yapılabilir madde olarak belirlenmiştir. Bu 40 madde varyansı % 75,024 gibi sınır değerin çok üzerinde açıklamaktadır. Araştırmada analizi yapılan 40 maddelik ölçeklerin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmış ve hesaplama sonucunda alfa katsayısı 0,971 çıkmıştır. Bu değerle maddelerin mükemmel düzeyde güvenilir oldukları söylenebilir.

Yapılan çalışmanın özet tablosundan sonra içsel pazarlama, içsel markalama, içsel markalamanın sonuçları ve marka performansı ölçeklerine ait ayrı ayrı Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerdeki her bir değişkenin de aynı şekilde Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve varyansı ne kadar açıkladıkları tabloda

belirtilmiştir. Analizde kullanılan değişkenlere ait maddelerin faktör yükleri de madde madde belirtilmiştir. Analizi yapılan 40 maddenin en düşük faktör yüküne sahip madde 0,320, en yüksek faktör yüküne sahip madde ise 0,947'dir. Bu değerlerin, sınır değer olarak kabul edilen 0,300 değerinin üzerinde bir değer olması nedeniyle faktör yükü ile ilgili herhangi bir madde analizden çıkarılmamıştır.

**Tablo 4.9: İçsel Pazarlama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	No	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Vizyon	1	Çalıştığım banka, personeline inanabilecekleri bir vizyon sunar.	0,402	2,771	0,850
	2	Çalıştığım banka, vizyonunu personeline uygun bir şekilde iletir.	0,477		
	3	Çalıştığım bankanın vizyonunu biliyorum ve bu vizyonu paylaşıyorum.	0,654		
	4	Banka vizyonunun bütün personel tarafından bilinmesi bankanın başarısına önemli katkı sağlamaktadır.	0,777		
Gelişim	5	Çalıştığım banka, personelini işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	0,504	49,666	0,924
	6	Çalıştığım banka, personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	0,596		
	7	Çalıştığım bankadaki personelin bilgi ve becerileri bankanın işleyen sürecinde gelişir.	0,613		
	8	Bu bankada, personellere bir şeyleri "nasıl yapmaları gerektiğini" öğretmeye ek olarak "neden yapmaları gerektiği" de öğretilir.	0,583		
	9	Çalıştığım banka, personelini yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	0,802		
	10	Bu bankada personeller hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	0,710		
	11	Çalıştığım banka, personellerin farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	0,535		
Ödüllendirme	12	Çalıştığım bankanın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri personellerini birlikte çalışmalarını için teşvik eder.	0,740	1,970	0,889
	13	Çalıştığım banka, çoğunlukla kurumun vizyonuna katkıda bulunan personellerin performanslarını ölçer ve bu personellerini ödüllendirir.	0,809		
	14	Çalıştığım banka, personellerin görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için personellerinden bilgi toplar.	0,405		
	15	Çalıştığım bankada, mükemmel hizmet sağlayan personeller çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	0,678		
<b>İçsel Pazarlama Ölçeğinin Tamamının</b>				<b>54,407</b>	<b>0,949</b>

İçsel pazarlama ölçeği, orijinalinde 15 madde bulunan bir ölçektir. Bu ölçekte 2 maddeli vizyon değişkeninin 3. ve 4. maddeleri ölçek geliştirme kapsamında ölçeğe ilave edilmiştir. İlave edilen maddeler ve ölçeğin bütününün analiz değerleri Tablo

4.9'da sunulmuştur. Açıklayıcı faktör analizi sonrasında eklenen maddelerin 0,654 ve 0,777 faktör yük ve değerleri ile ölçeğe önemli bir katkı yaptıkları görülmüştür.

Tabloda ölçeğin tamamının alfa değerinin 0,949 ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Değişkenlerin her birinin alfa değerleri de de aynı şekilde 0,850 ile 0,924 arasında değerlerle iyi düzeyde güvenilir sonuçlar vermiştir. İçsel pazarlama ölçeğinin tamamı varyansın % 54,407 gibi önemli bir oranını açıklamaktadır.

**Tablo 4.10: İçsel Markalama Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	No	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Eğitim	16	Eğitim, marka standartlarına bağlı marka vaadinin iletilmesinde bana ideal iletişim becerilerini vermektedir.	0,399	2,292	0,745
	17	Renkli ve çekici malzemelerle verilen mesajlar çoğunlukla beni cezbetmektedir.	0,947		
	18	Çalıştığım banka, personelin ihtiyaç duyduğu bilgiyi mükemmel bir şekilde personeline iletir.	0,321		
Oryantasyon	19	Oryantasyon programı, marka vaadinin en iyi şekilde iletilmesi konusunda benim heyecan ve isteğimi artırmaktadır.	0,520	1,813	0,917
	20	Çalıştığım bankanın oryantasyon programını ve marka ile ilgili yol haritasını beğeniyorum.	0,693		
	21	Oryantasyon programında bankanın vizyonu ile ilgili yeterli bilgi verildi.	0,769		
	22	Çalıştığım bankanın oryantasyon programının içerik olarak beklentileri karşıladığını düşünüyorum.	0,808		
Grup Toplantıları	23	Marka vizyonu konusunda grup toplantılarında anlaşılır bir şekilde bilgilendiriliyorum.	0,552	3,533	0,936
	24	Grup toplantısından sonra marka vizyonu ile ilgili rolümü çok net bir şekilde anlıyorum.	0,727		
	25	Grup toplantılarının, bankanın vizyonuna önemli katkılar sağladığını düşünüyorum.	0,778		
	26	Grup toplantıları, marka ile ilgili fikirlerin rahatlıkla ifade edildiği ve konuşulduğu bir güven ortamında gerçekleşmektedir.	0,866		
	27	Bilgilendirmeler, marka beklentileri doğrultusunda hizmet verebilmem için gerekli olan tüm detayları içermektedir.	0,720		
	28	Marka misyonu ve marka vaadi sürekli olarak bilgilendirmelerle desteklenmektedir.	0,775		
	29	Çalıştığım banka, bilinmesi gereken tüm konularda gerekli bilgilendirmeleri yerinde ve zamanında yapmaktadır.	0,350		
<b>İçsel Markalama Ölçeğinin Tamamının</b>				<b>7,638</b>	<b>0,953</b>

İçsel markalama ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 4.10'da gösterilmektedir. 2 maddeli oryantasyon, grup toplantıları ve bilgilendirme

değişkenlerine 2'şer maddeden toplam 6 madde eklenmiştir. Eklenen maddelerle birlikte 16 maddelik bir ölçek geliştirilmiş oldu. Bu geliştirilen ölçeğin açıklayıcı faktöre analizi sonuçları yine Tablo 4.10'da görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde ölçeğe eklenen 6 maddeden sadece BG3 maddesi analizden çıkarılmış ve bu sonuçla ölçek geliştirme sürecinde literatüre önemli bir katkı yapılmıştır. Eklenen maddelerin faktör yükleri 0,350 ile 0,866 arasında değişmektedir. Ölçeğini tamamındaki faktör yükleri de yine sınır değer olan 0,300'ün üzerindedir.

Faktör analizi sonrasında grup toplantıları ve bilgilendirme değişkenleri tek faktör altında toplanmıştır. Bu iki değişkene Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'ün (2012: 205) görüşleri dikkate alınarak "Grup Toplantıları" ismi verilmiştir.

Tabloda 4.10'da ölçeğin tamamının alfa değerinin 0,953 ile mükemmel düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Değişkenlerin her birinin alfa değerleri de de aynı şekilde 0,850 ile 0,924 arasında değer almıştır ve değişkenlerin her biri iyi seviyede çıktı vermiştir. İçsel markalama ölçeğinin tamamı, varyansın % 7,638'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.11: İçsel Markalama Sonuçları Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	No	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Marka İle Özdeşleşme	30	Çalıştığım bankaya olan bağlılığım azdır.	0,868	4,238	0,780
	31	Duygusal olarak kendimi bu bankaya bağlı hissetmiyorum.	0,941		
	32	Herhangi birisi bankamın markası ile ilgili güzel sözler söylediğinde bunu kişisel bir iltifat gibi algılıyorum.	0,320		
Marka Sadakati	33	Kariyerimin kalan kısmını bu bankada sürdürmekten mutlu olacağım.	0,604	2,250	0,889
	34	Marka vaadini iletme konusundaki yetkinliğim bu bankada kalma niyetimi artırmaktadır.	0,562		
	35	Çalıştığım banka beni bugüne kadar hayal kırıklığına uğratmadı.	0,655		
	36	Çalıştığım bankaya olan güvenim tamdır.	0,668		
<b>İçsel Markalama Sonuçları Ölçeğinin Tamamının</b>				<b>6,488</b>	<b>0,871</b>

İçsel markalama sonuçları ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 4.11'de sunulmuştur. İçsel markalama sonuçları ölçeğindeki 2 maddeli marka sadakati değişkenine 2 madde eklenmiştir. Eklenen maddelerle birlikte 13 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Bu geliştirilen ölçeğin açıklayıcı faktör analizi sonuçları yine

Tablo 4.11’de görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sürecinde marka ile özdeşleşme değişkenin 1., 2., 3., ve 5. maddeleri ile markaya bağlılık değişkenin 1. ve 2. maddeleri farklı faktöre yüklendikleri için analizden çıkarılmışlardır. Ölçeğe eklenen markaya bağlılık değişkeninin 3. ve 4. maddeleri analiz sonucunda ölçekte kalmıştır. Analiz sonrasında markaya bağlılık ölçeği ile marka ile özdeşleşme ölçeği aynı faktör altında birleşmiştir. Bu iki değişkene Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk’ün (2012: 205) görüşleri dikkate alınarak “Marka İle Özdeşleşme” ismi verilmiştir.

Tabloda 4.11’de ölçeğin tamamının alfa değerinin 0,871 ile iyi düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Değişkenlerin her birinin alfa değerleri de de aynı şekilde 0,780 ile 0,889 değerler almıştır. İçsel markalama sonuçları ölçeğinin tamamı varyansın % 6,488’ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.12: Marka Performansı Ölçeğinin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Değişkenler	No	Maddeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
Marka Performansı	37	Müşterilere sunduğum hizmetin kalitesi bankanın marka standartlarını karşılamaktadır.	0,553	6,490	0,836
	38	İş tanımında belirtilen sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilirim.	0,872		
	39	Müşteriler tarafından bilinen marka vaadini etkili bir şekilde yerine getiririm.	0,895		
	40	Müşterilerin taleplerini marka hedefleri doğrultusunda her zaman yönetebilirim.	0,853		
<b>Marka Performansı Ölçeğinin Tamamının</b>				<b>6,490</b>	<b>0,836</b>

Marka performansı ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi bulguları Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Analiz sonrasında marka performansı ölçeğinin faktör yüklerinin 0,553 ile 0,895 arasında yüksek değerlere sahip olduğu tabloda görülmektedir. Tablo 4.12’de ölçeğin tamamının alfa değerinin 0,836 ile iyi düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir. Marka performansı ölçeğinin tamamının varyansı açıklama yüzdesi % 6,490’dır.

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen 40 madde, çalışmanın amacına en iyi katkı yapan maddelerdir. Tablolar vasıtasıyla açıklayıcı faktör analizi sonuçları daha net görülebilmektedir. Araştırmadaki ölçeklere ilave edilen 10 maddenin sadece 1 tanesi (BG3) farklı faktöre yüklendiği için analizden çıkarılmıştır. Diğer 9 madde



açıklayıcı faktör analizi sonrasında istenen kriterleri karşılayarak analiz sürecine dahil olmuştur. Analiz sürecinde çıkarılan 10 maddenin 9'tanesi orijinal ölçekte bulunan maddelerdir. Bu sonuçla ölçek geliştirme faaliyetinin doğru ve yerinde bir faaliyet olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.11.2.2. Normallik Analizi

Normallik kısaca, değişkenlerin normal bir dağılım göstermesi demektir. Her çok değişkenli analiz öncesi, değişkenlerin normal bir dağılım gösteriyor olması, yerine getirilmesi gereken önemli bir varsayımdır. Normallik varsayımının karşılanmaması, analiz sonucunda elde edilecek değerlerin gerçek değerlerden daha farklı veya daha düşük çıkmasına neden olabilecektir (Kavgacı, 2014: 102).

Normallik analizi birkaç farklı teknikle yapılabilmektedir. Bu teknikler içinde en fazla kullanılanlardan birisi çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayılarıdır. Normallik analizi, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda farklı araştırmacıların farklı çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri kullandığı görülmektedir. Örneklem sayısı arttıkça çarpıklık ve basıklık değerlerinde sapmalar olabilmektedir. Bundan dolayı özellikle 200 ve üzeri örneklemin olduğu çalışmalarda çarpıklık ve basıklık üst sınırının yüksek tutulması önerilmektedir (Kavgacı, 2014: 102).

Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012: 16), değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık katsayılarının +1 ile -1 değerleri arasında yer almasının verilerin normal bir dağılımdan geldiğine işaret ettiğini belirtmektedir. Khine (2013:101) ise, yapmış olduğu çalışmada çarpıklık değerinin 3 ve 3'ün altında olmasının, basıklık değerinin de 8 ve 8'in altında bir değere sahip olmasının kabul edilebilir değer olduğunu ifade etmektedir. Goldman'a göre (2007: 99), çarpıklık değeri 3 ve 3'ün altında olduğunda, basıklık değeri de 10 ve 10'un altında olduğunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

Türk (2009: 406) ile Avcılar (2008: 20), yaptıkları araştırmalarında çarpıklık değerinin 2'den küçük ve basıklık değerinin 7'den küçük olması durumunda verilerin dağılımı konusunda objektif ve iyi tahminler ileri sürülebileceğini belirtmektedirler. Özen, Genç, ve Kaya (2013: 8), çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 değerleri arasında ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmektedir. Küçükergin ve

Dedeoğlu (2014: 104) da basıklık ve arpıklık katsayılarının -5 ile +5 değerlerini geçemediği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu yorumunu yapmaktadır.

Literatürde basıklık ve arpıklık değeri konusunda en fazla referans gsterilen araştırmacılardan birisi olan Kline (2005: 63), bir testin normal dağılım gsterdiğinin kabul edilebilmesi için arpıklık değerinin -3, +3 aralığında olmasının; basıklık değerinin de 10'dan küçük olmasının yeterli olduğunu belirtmektedir. Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de Kline'ın (2005) arpıklık ve basıklık konusundaki referans değerlerini kullanarak yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalardan bazıları; Ursavaş, şahin ve McIlroy (2014: 140), Küçük Kılıç, Cihan, nc (2015: 81), Bozkuş, Taştan ve Turhan (2015: 307) ve Bulut, Açık, ve ifti'dir (2016: 140).

Bu çalışmada, normallik analizi yapılırken Kline'ın (2005) belirtmiş olduğu referans değerler (arpıklık değerinin -3, +3 aralığında olması; basıklık değerinin de 10'dan küçük olması) kullanılmıştır.

Tablo 4.13'te maddelerin arpıklık ve basıklık değerleri gsterilmiştir. Tabloya göre araştırmada kullanılan 40 maddenin tamamının arpıklık ve basıklık değerlerinin Kline'ın (2005: 63) belirtmiş olduğu aralığta olduğu ve bundan dolayı maddelerin normal dağılım gsterdiği söylenebilir.

**Tablo 4.13: Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Değişken	No	Madde	Çarpıklık (Standart Hata: 0,107)	Basıklık (Standart Hata: 0,213)
Vizyon	1	Çalıştığım banka, personeline inanabilecekleri bir vizyon sunar.	-1,147	1,682
	2	Çalıştığım banka, vizyonunu personeline uygun bir şekilde iletir.	-1,149	2,175
	3	Çalıştığım bankanın vizyonunu biliyorum ve bu vizyonu paylaşıyorum.	-1,069	2,710
	4	Banka vizyonunun bütün personel tarafından bilinmesi bankanın başarısına önemli katkı sağlamaktadır.	-1,188	2,817
Gelişim	5	Çalıştığım banka, personelini işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.	-0,967	0,876
	6	Çalıştığım banka, personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	-1,094	1,321
	7	Çalıştığım bankadaki personelin bilgi ve becerileri bankanın işleyen sürecinde gelişir.	-1,314	3,424
	8	Bu bankada, personellere bir şeyleri "nasıl yapmaları gerektiğini" öğretmeye ek olarak "neden yapmaları gerektiği" de öğretilir.	-0,894	0,786
	9	Çalıştığım banka, personelini yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.	-1,056	1,175
	10	Bu bankada personeller hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.	-0,966	1,071
	11	Çalıştığım banka, personellerin farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	-0,686	0,174
Ödüllendirme	12	Çalıştığım bankanın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri personellerini birlikte çalışmaları için teşvik eder.	-0,484	-0,591
	13	Çalıştığım banka, çoğunlukla kurumun vizyonuna katkıda bulunan personellerin performanslarını ölçer ve bu personellerini ödüllendirir.	-0,477	-0,413
	14	Çalıştığım banka, personellerin görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için personellerinden bilgi toplar.	-0,993	0,701
	15	Çalıştığım bankada, mükemmel hizmet sağlayan personeller çabalarından dolayı ödüllendirilirler.	-0,602	-0,446
Eğitim	16	Eğitim, marka standartlarına bağlı marka vaadinin iletilmesinde bana ideal iletişim becerilerini vermektedir.	-0,884	0,895
	17	Renkli ve çekici malzemelerle verilen mesajlar çoğunlukla beni cezbetmektedir.	-0,630	-0,368
	18	Çalıştığım banka, personelin ihtiyaç duyduğu bilgiyi mükemmel bir şekilde personeline iletir.	-0,705	-0,003

(Tablo 4.13'ün Devamı)

Değişken	No	Madde	Çarpıklık (Standart Hata: 0,107)	Basıklık (Standart Hata: 0,213)
Oryantasyon	19	Oryantasyon programı, marka vaadinin en iyi şekilde iletilmesi konusunda benim heyecan ve isteğimi artırmaktadır.	-0,913	0,726
	20	Çalıştığım bankanın oryantasyon programını ve marka ile ilgili yol haritasını beğeniyorum.	-0,749	0,154
	21	Oryantasyon programında bankanın vizyonu ile ilgili yeterli bilgi verildi.	-0,854	0,535
	22	Çalıştığım bankanın oryantasyon programının içerik olarak beklentileri karşıladığını düşünüyorum.	-0,773	0,199
Grup Toplantıları	23	Marka vizyonu konusunda grup toplantılarında anlaşılır bir şekilde bilgilendiriliyorum.	-0,754	0,151
	24	Grup toplantısından sonra marka vizyonu ile ilgili rolümü çok net bir şekilde anlıyorum.	-0,818	0,585
	25	Grup toplantılarının, bankanın vizyonuna önemli katkılar sağladığını düşünüyorum.	-0,797	0,596
	26	Grup toplantıları, marka ile ilgili fikirlerin rahatlıkla ifade edildiği ve konuşulduğu bir güven ortamında gerçekleşmektedir.	-0,656	0,342
	27	Bilgilendirmeler, marka beklentileri doğrultusunda hizmet verebilmem için gerekli olan tüm detayları içermektedir.	-0,664	0,302
	28	Marka misyonu ve marka vaadi sürekli olarak bilgilendirmelerle desteklenmektedir.	-0,798	0,598
	29	Çalıştığım banka, bilinmesi gereken tüm konularda gerekli bilgilendirmeleri yerinde ve zamanında yapmaktadır.	-0,682	-0,086
Marka İle Özdeşleşme	30	Kendimi bu bankanın bir parçası gibi hissediyorum.	-1,341	2,083
	31	Çalıştığım bankaya olan bağlılığım azdır.	-0,956	-0,238
	32	Duygusal olarak kendimi bu bankaya bağlı hissetmiyorum.	-0,814	-0,557
Marka Sadakati	33	Kariyerimin kalan kısmını bu bankada sürdürmekten mutlu olacağım.	-1,082	1,500
	34	Marka vaadini iletme konusundaki yetkinliğim bu bankada kalma niyetimi artırmaktadır.	-1,017	1,386
	35	Çalıştığım banka beni bugüne kadar hayal kırıklığına uğratmadı.	-0,699	-0,332
	36	Çalıştığım bankaya olan güvenim tamdır.	-0,898	0,550
Marka Performansı	37	Müşterilere sunduğum hizmetin kalitesi bankanın marka standartlarını karşılamaktadır.	-1,200	2,165
	38	İş tanımında belirtilen sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilirim.	-1,220	4,392
	39	Müşteriler tarafından bilinen marka vaadini etkili bir şekilde yerine getiririm.	-0,634	2,722
	40	Müşterilerin taleplerini marka hedefleri doğrultusunda her zaman yönetebilirim.	-1,146	4,442

### 4.11.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde açıklayıcı faktör analiziyle ortaya konan ve kuramsal temellere dayandırılan faktör yapısının, araştırmanın modeli ile uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi, açıklayıcı faktör analizi ile gruplandırılan değişkenlerin arasındaki ilişkiye bakmaktadır. Bu doğrultuda daha önce saptanan bir hipotezin test edilmesi söz konusudur. Araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizine, değişkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri kurmakla başlarlar (Büyüköztürk, 2002: 472).

Doğrulayıcı faktör analizini yapmadan önce çalışmada bulunan mevcut 40 maddenin normal dağılıp dağılmadığı analiz edilmiş ve analizde kullanılan 40 maddenin normal dağılım gösterdiği tespit edildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi aşamasına geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde sonuçların yorumlanabilmesi için öncelikle uyum iyiliği değerleri hakkında bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

#### 4.11.2.3.1. Araştırmada Kullanılan Uyum İyiliği Değerleri

Araştırmanın modelinin doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli ile test edilmesinde uyum iyiliği değerlerinden faydalanılmıştır. Uyum iyiliği değerlerinin belirlenmesinde, kullanılan istatistik programının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Model uyumunun değerlendirilmesinde başlangıç uyum değeri olarak isimlendirilen (Ki-Kare)  $\chi^2$  testi yaygın olarak kullanılan önemli testlerin başında gelmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 267).

Model uyumu ile ilgili en doğru sonucu elde edebilmek için  $\chi^2$  uyum değerine ilave olarak  $\chi^2/sd$ , RMSEA, GFI ve CFI gibi uyum değerlerine de bakılmalıdır (Akbaş ve Tavşancıl, 2015: 51; Özel vd., 2013: 418; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 268; Demirel ve Yıldız, 2015: 90; Türkkantos, 2012: 69).

Doğrulayıcı faktör analizi sürecinde ve yapısal eşitlik modeli sürecinde kullanılan başlıca uyum iyiliği değerleri şunlardır;

- **Ki-Kare Uyum İyiliği Değeri ve Serbestlik Derecesi (CMIN- $\chi^2/df$ )**

Ki-kare uyum iyiliği değeri (CMIN ya da  $\chi^2$ ), kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkı gösterir. Ki-kare değeri, örneklem büyüklüğü, parametre sayısı, dağılım gibi faktörlere duyarlıdır ve bu duyarlılık nedeniyle  $\chi^2$ 'nin tek başına kullanılması yeterli olmamaktadır. Bu aşamada  $\chi^2$  değerinin, serbestlik derecesine bölümü sonucu elde edilen değerin (CMIN/DF) kullanılması daha doğru olacaktır. Bu değerin (CMIN/DF) 5 ya da 5'in daha altında bir değere sahip olması modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu sonucu verir (Güğerçin, 2015: 127). Bu oran, 3 ve 3'ün altında kaldığında mükemmel uyumun, 5 ve 5'in altında kaldığında ise orta düzeyde uyumun işareti olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 271; Meydan ve Şeşen, 2011: 37; Özel vd., 2013: 418; Çevik ve Gürsel, 2015: 89).

Literatürdeki çalışmalar dikkate alındığında bu çalışmada  $\chi^2/df$  değeri için 3,1-5 aralığı kabul edilebilir, 0-3 aralığı mükemmel uyum değeri olarak dikkate alınmıştır.

- **Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)**

RMSEA değeri, genellikle uyum değerlerinin en aydınlatıcı olanlarından birisi olarak kabul edilir. Literatürde RMSEA'nın sınır değerlerinin ne olması gerektiği konusunda tam olarak fikir birliği sağlanmış değildir. Bazı araştırmacılar RMSEA'nın 0,06 ile 0,08 aralığında olması gerektiğini savunmaktadır. Bazı araştırmacılar da 0,05 ve altı değerlerin iyi bir değer olduğunu, 0,05 ile 0,08 aralığının kabul edilebilir değer olduğunu, 0,08 ile 0,10 aralığının sınır değer olduğunu ve son olarak 0,10 ve üzeri değerlerin ise zayıf değerler olduğunu belirtmektedir (Glennie, 2010: 81).

RMSEA değeri, 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve GFI ile CFI değerlerinin aksine RMSEA değerinin 0 veya 0'a yakın olması mükemmel uyum olduğunu göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 269).

RMSEA'nın değeri ile ilgili Gefen vd. (2003: 69), bazı araştırmacıların sınır değer olarak 0,06 değerini kabul etmelerine karşın diğer bazı araştırmacıların da 0,08 değerini sınır değer olarak kabul ettiğini belirtmektedir. Uyum değerlerinde önemli bir gösterge olan RMSEA ile ilgili Steiger (2007: 897), Çokluk, Şekercioğlu ve

Büyüköztürk, (2012: 271), RMSEA için mükemmel uyum sınırınının 0,05, iyi uyum sınırınının 0,08 olduğunu belirtmektedir.

Literatür incelemeleri sonrasında bu çalışmadaki RMSEA uyum değerlerinde 0,06-0,08 aralığı iyi uyum aralığı ve 0-0,05 aralığı da mükemmel uyum aralığı olarak dikkate alınmıştır.

- **Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)**

CFI değeri, örneklem büyüklüğü ve modeldeki serbestlik derecesini dikkate alan bir uyum indeksidir (Yandı 2013: 52). CFI değeri 0 ile 1 arasında değer almakta ve sonuç 1'e ne kadar yakınsa CFI'nın model uyumuna yaptığı katkı da o kadar iyi olmaktadır. Literatürde CFI değerleri ile ilgili farklı görüşler olsa da 0,90 ve üzeri CFI değerinin model uyumu için yeterli bir değer olduğu söylenebilir (Raykov ve Marcoulides. 2006: 46).

CFI değeri 0,90 ile 0,94 aralığında olursa iyi uyumun, 0,95 ve üzeri bir değer olursa mükemmel bir uyumun elde edildiği söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 272).

Literatür incelemeleri sonrasında bu çalışmadaki CFI uyum değerlerinde 0,90-0,94 aralığı iyi uyum değeri, 0,95 ve üzeri bir aralığı ise mükemmel uyum değeri olarak dikkate alınmıştır.

- **İyilik Uyum İndeksi (GFI)**

Araştırmadan kullanılan uyum değerlerinden birisi olan GFI değeri 0 ile 1 arasında değer almakta ve değerler 1'e yaklaştıkça iyi uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir. Genel olarak 0,95 ve üzeri iyi uyum sınırı olarak kabul edilse de 0,90 ve üzeri değer kabul edilebilir değer olarak dikkate alınmaktadır (Engel, Moosbrugger, ve Müller. 2003: 43). Çokluk Şekercioğlu ve Büyüköztürk (2012: 271) ise 0,90 – 0,94 arası GFI değerinin iyi uyum, 0,95 ve üzeri GFI değerinin de mükemmel uyum göstergesi olduğunu belirtmektedir.

Uyum iyiliği değerleri ile ilgili ve özellikle GFI değeri ile ilgili literatürde farklı görüş ve yorumlar bulunmaktadır. Yapısal eşitlik veya doğrulayıcı faktör analizi çalışmaları yapan Tak ve Çiftçioğlu (2008: 164), Çam (2016: 226), Glennie (2010: 82-83) ve Eryiğit (2013:91), GFI değerinin 0,80-0,90 aralığında olmasının genel

olarak kabul gördüğünü ve GFI değerinin 0,80 ve üzeri olmasının kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedirler.

Literatürdeki çalışmalar dikkate alınarak bu çalışmada GFI için 0,80-0,89 aralığı kabul edilebilir, 0,90-0,94 aralığı iyi uyum, 0,95 ve üzeri GFI değeri de mükemmel uyum olarak değerlendirilmiştir.

Literatür çalışmalarından derlenen uyum iyiliği değerleri, araştırmanın modifikasyon sonrası oluşan değerleri ile birlikte Tablo 4.14'te gösterilmiştir.

#### **4.11.2.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Uyum İyiliği Değerleri**

Yapısal eşitlik analizi sürecinde bir araştırmacı önerdiği modelin eldeki mevcut verilere uyarlanmasını amaçlamaktadır. Eğer model ve veriler birbiri ile örtüşmüyorsa ve aralarında bir uyum bulunmuyorsa bu durumda ya bu modelden vazgeçilecek veya modelin mevcut verilerle uyumu için ne yapılabileceğini düşünülerek gerekli cevap bulunmaya çalışılacaktır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 49). Bu aşama döngüsel bir aşamadır ve istenen sonuç alınıncaya kadar model üzerinde bazı değişiklikler yapılır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 255).

Bu çalışmada modelin modifikasyon ihtiyacı olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda model uyum değerlerini istenen seviyeye çıkarabilmek için modelde bazı modifikasyonlar yapılmıştır.

İçsel pazarlama araçları ve içsel markalama araçları ölçekleri için birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi, marka ile özdeşleşme, marka sadakati ve marka performansı ölçekleri içinde tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri içsel pazarlama araçları ve marka ile özdeşleşme ölçekleri hariç diğer ölçeklerde kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS programının önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır.

#### **Modifikasyonlarda;**

- ❖ İçsel markalama araçları ölçeğinin grup toplantıları boyutundaki 2 numaralı maddesi olan “Grup toplantısından sonra marka vizyonu ile ilgili rolümü çok net bir şekilde anlıyorum” ifadesi ölçekten çıkartılmıştır.



- ❖ Marka sadakati ölçeğindeki 3 numaralı madde olan “Çalıştığım banka beni bugüne kadar hayal kırıklığına uğratmadı” ifadesi ile 4 numaralı maddedeki “Çalıştığım bankaya olan güvenim tamdır” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır.
- ❖ Marka performansı ölçeğindeki 1 numaralı madde “Müşterilere sunduğum hizmetin kalitesi bankanın marka standartlarını karşılamaktadır” ifadesi ile 3 numaralı madde “Müşteriler tarafından bilinen marka vaadini etkili bir şekilde yerine getiririm” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır.

**Tablo 4.14: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
<b>İçsel Pazarlama Araçları Ölçeği</b>	<b>335,909</b>	<b>87</b>	<b>3,861</b>	<b>0,92</b>	<b>0,96</b>	<b>0,074</b>
İçsel Markalama Araçları Ölçeği (Modifikasyon Öncesi)	370,683	74	5,009	0,91	0,95	0,088
<b>İçsel Markalama Araçları Ölçeği</b>	<b>264,143</b>	<b>62</b>	<b>4,26</b>	<b>0,93</b>	<b>0,96</b>	<b>0,079</b>
<b>Marka İle Özdeşleşme Ölçeği</b>	<b>1,252</b>	<b>1</b>	<b>1,252</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,022</b>
Marka Sadakati Ölçeği (Modifikasyon Öncesi)	195,766	2	97,883	0,83	0,86	0,43
<b>Marka Sadakati Ölçeği</b>	<b>2,403</b>	<b>1</b>	<b>2,403</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,052</b>
Marka Performansı Ölçeği (Modifikasyon Öncesi)	10,713	2	5,356	0,99	0,99	0,091
<b>Marka Performansı Ölçeği</b>	<b>0,437</b>	<b>1</b>	<b>0,437</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Mükemmel Uyum Değerleri</b>	-	-	0-3	0,95-1	0,95-1	0-0,05
<b>İyi Uyum Değerleri</b>	-	-	-	0,90-0,94	0,90-0,94	0,06-0,08
<b>Kabul Edilebilir Uyum Değerleri</b>	-	-	3,1-5	0,80-0,89	-	-

Modifikasyon sonucunda ulaşılan uyum değerleri Tablo 4.14’te gösterilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde yapılan modifikasyonlar sonrası uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu bulgulara istinaden içsel pazarlama araçları ve içsel markalama araçları ölçeklerinin 3 boyutlu ve diğer ölçeklerinin tek boyutlu yapıları doğrulanmıştır.

#### 4.11.2.3.3. Ölçme Modeline İlişkin Değerler

Araştırmanın bu bölümünde yine çalışmanın geçerliliği ile ilgili değerler incelenmiştir. Geçerliliğin ölçülmesinde kullanılan başlıca değerlerden, standart ve standart olmayan faktör yükleri, standart hata, ölçüm hata varyansı, kritik oran (C.R.), p değeri ve belirleme katsayısı ( $R^2$ ) değerleri açıklanmıştır. Ölçme modeline ilişki bu değerler Tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tabloda verilen değerlerden standart faktör yükleri incelendiğinde 39 maddenin faktör yüklerinin 0,518 ile 0,901 arasında değiştiği görülmektedir. Altunışık vd. (2012) ve Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk'e (2012) göre bir maddenin faktör yük değerinin 0,30 ve üzerinde olması o maddenin güvenilir olmasını sağlamaktadır. Hair vd. (1998) ise bir maddenin faktör yük değerinin 0,50 ve üzeri bir değer olması durumunda o maddenin güvenilir bir madde olacağını belirtmektedir. Faktör yük değerlerinin sınır değer olan 0,30 ve 0,50 değerlerinin üzerinde olmasından dolayı maddelerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablodaki kritik oran (C.R) değerleri incelendiğinde en düşük değer 11,512 ile eğitim değişkeninin ikinci maddesinde olduğu, en yüksek değer de 24,660 ile vizyon değişkeninin ikinci maddesinde olduğu görülmektedir. Kritik oran (C.R.) konusunda Byrne (2010: 68), 1,96'dan büyük olan verilerin kabul edilir değerler olduğunu belirtmektedir. Tablo 4.15'deki kritik oran değerlerinin tümü sınır değer olan 1,96 değerinden büyük ve bu nedenle anlamlıdır.

Tablodaki belirleme katsayısı ( $R^2$ ) değerleri faktörün varyansını ne oranda açıkladığını göstermektedir. Tablo 4.15'deki  $R^2$  değerleri incelendiğinde vizyon değişkeni % 79 değer ile en iyi ikinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Gelişim değişkeni % 76 değer ile en iyi beşinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Ödüllendirme değişkeni % 74 değer ile en iyi ikinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Eğitim değişkeni % 69 değer ile en iyi üçüncü madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Oryantasyon değişkeni % 81 değer ile en iyi ikinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Grup toplantıları değişkeni % 72 değer ile en iyi ikinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Marka ile özdeşleşme değişkeni % 79 değer ile en iyi birinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Marka sadakati değişkeni % 81 değer ile en iyi birinci madde vasıtasıyla açıklanmaktadır. Son olarak; marka performansı değişkeni % 77 değerle en çok üçüncü madde ile açıklanmaktadır.

**Tablo 4.15: Ölçme Modeline İlişkin Standart Faktör Yükleri, Anlamlılıkları ve Belirlilik Katsayıları**

Faktörler	No	Maddeler	Standart Faktör Yükü	Standart Olmayan Faktör Yükü	Standart Hata	Ölçüm Hata Varyansı	Ktirik Oran (C.R.)	P Değeri	R <sup>2</sup>
Vizyon	1	VZ1	0,840	1,000	0,040	0,294	21,000	0,000	0,706
	2	VZ2	0,887	0,991	0,040	0,213	24,660	0,000	0,787
	3	VZ3	0,722	0,744	0,040	0,479	18,488	0,000	0,521
	4	VZ4	0,608	0,622	0,042	0,630	14,794	0,000	0,370
Gelişim	5	GL1	0,814	1,000	0,046	0,337	17,696	0,000	0,663
	6	GL2	0,811	1,025	0,047	0,342	21,764	0,000	0,658
	7	GL3	0,695	0,712	0,040	0,517	17,620	0,000	0,483
	8	GL4	0,802	0,996	0,047	0,357	21,406	0,000	0,643
	9	GL5	0,869	1,074	0,045	0,245	24,110	0,000	0,755
	10	GL6	0,862	1,024	0,043	0,257	23,827	0,000	0,743
	11	GL7	0,743	0,943	0,049	0,448	19,253	0,000	0,552
Ödüllendirme	12	OD1	0,832	1,000	0,041	0,308	23,633	0,000	0,692
	13	OD2	0,862	0,959	0,039	0,257	20,947	0,000	0,743
	14	OD3	0,793	0,810	0,045	0,371	21,056	0,000	0,629
	15	OD5	0,796	0,946	0,045	0,366	21,056	0,000	0,634
Eğitim	16	EG1	0,769	1,000	0,045	0,409	17,089	0,000	0,591
	17	EG2	0,518	0,810	0,070	0,732	11,512	0,000	0,268
	18	EG3	0,833	1,264	0,066	0,306	19,254	0,000	0,694
Oryantasyon	19	OR1	0,798	1,000	0,047	0,363	16,979	0,000	0,637
	20	OR2	0,901	1,164	0,048	0,188	24,224	0,000	0,812
	21	OR3	0,859	1,078	0,048	0,262	22,691	0,000	0,738
	22	OR4	0,875	1,148	0,049	0,234	23,264	0,000	0,766
Grup Toplantıları	23	GT1	0,814	1,000	0,042	0,337	19,381	0,000	0,663
	24	GT3	0,851	0,996	0,043	0,276	23,219	0,000	0,724
	25	GT4	0,824	0,970	0,044	0,321	22,129	0,000	0,679
	26	GT5	0,850	0,965	0,042	0,278	23,196	0,000	0,723
	27	GT6	0,782	0,875	0,043	0,388	20,545	0,000	0,612
	28	GT8	0,771	1,021	0,051	0,406	20,156	0,000	0,594
Marka İle Özdeşleşme	29	MO3	0,890	1,000	0,040	0,208	22,250	0,000	0,792
	30	MO4	0,779	1,000	0,040	0,393	19,475	0,000	0,607
	31	MO5	0,569	0,552	0,041	0,676	13,333	0,000	0,324
Marka Sadakati	32	MS1	0,899	1,000	0,040	0,192	22,475	0,000	0,808
	33	MS2	0,895	0,946	0,039	0,199	24,411	0,000	0,801
	34	MS3	0,636	0,846	0,053	0,596	15,966	0,000	0,404
	35	MS4	0,740	0,873	0,044	0,452	19,868	0,000	0,548
Marka Performansı	36	MP1	0,675	1,000	0,050	0,544	13,500	0,000	0,456
	37	MP2	0,783	0,894	0,065	0,387	13,816	0,000	0,613
	38	MP3	0,877	0,921	0,063	0,231	14,728	0,000	0,769
	39	MP4	0,767	0,885	0,065	0,412	13,680	0,000	0,588

#### 4.11.2.3.4. Faktör Yüklerinin AVE Değerleri, Güvenilirlikleri ve Yakınsak Geçerliliği

Veri toplama yöntemlerinin ne olduğuna bakılmaksızın bilimsel araştırmaların temel amacı sorulan sorulara doğru cevap alabilmektedir. Bilimsel araştırmalardaki temel amaç, yanlış cevap alma ihtimalini ortadan kaldırmaktır. Yapılan araştırmalarda bu doğrultuda iki hususa özel önem verilmektedir. Bunlar; güvenilirlik ve geçerliliğdir. Güvenilirlik; bir test veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir. Güvenilirlik ölçümünde çoğunlukla Cronbach Alfa olarak da bilinen alfa katsayısı kullanılmaktadır ve sınır değer olarak 0,70 değeri kabul edilmektedir. Geçerlilik ise; bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. Geçerlilik ölçümü iki şekilde yapılmaktadır; içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik. İçerik geçerliliğinde anketin, ölçülmek istenen olguyu ölçebilecek yeterlilikte sorulara sahip olup olmadığı belirlenir. Yapısal geçerlikte ise ölçeğin kavram ve özellikleri ölçtüğü belirlenir. Yapısal geçerlilik iki şekilde yapılmaktadır; yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırt edici (discriminant validity) geçerlilik. Yakınsak geçerlilikte mevcut ölçeğin aynı yapıyı ölçen diğer ölçütlerle ne derecede yakın olduğuna bakılır. Yani yakınsak geçerlilikte yüksek korelasyonun olması beklenmektedir. Ayırt edici geçerlilikte ise bir yapıyı ölçen ölçek ile değişik yapıları ölçen ölçek arasında düşük korelasyon olması amaçlanır. Bir ölçeğin geçerliliğinin sağlanabilmesi için hem yakınsak hem de ayırt edici geçerliliğe sahip olması gerekir (Altunışık vd. 2013: 123-126).

Araştırmada yakınsak geçerliliği tespit edebilmek amacıyla Fornell ve Larcker'in (1981) geliştirmiş olduğu kriterler kullanılmıştır. Fornell ve Larcker, bir ölçeğin yakınsak geçerliliğinin sağlanabilmesi için değişkenlere ait ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50 ve üzerinde; bileşik güvenilirlik değerlerinin (CR) ise 0,70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmaya ait AVE, CR ve Alfa değerleri Tablo 4.16'da gösterilmiştir. Tabloda yer alan tüm faktörlerin bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0,70 değerinin üzerindedir. Tablodaki ortalama açıklanan varyans değerleri (AVE), kritik değer olan 0,40 ve 0.50 değerlerinin üzerindedir. Yine aynı şekilde tablodaki tüm faktörlerin Alfa değerleri sınır değer olan 0,70'in üzerinde sonuç vermiştir. Bu sonuçlara göre üç değişken (AVE, CR ve Alfa), yakınsak geçerliliği kriterlerini karşılamaktadır. Bu

sonuçlara göre gözlenen değişkenlerin, ait oldukları boyutları yeterli oranda ve birbirleri ile tutarlı olacak şekilde açıkladıkları görülmektedir.

**Tablo 4.16: Faktör Yüklerinin Yakınsak Geçerlilik ve Güvenilirlikleri**

<b>Faktörler</b>	<b>Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)</b>	<b>Cronbach Alfa (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Bileşik Güvenilirlik (CR)</b>
1-Vizyon	0,596	0,850	0,852
2-Gelişim	0,642	0,924	0,926
3-Ödüllendirme	0,674	0,889	0,892
4-Eğitim	0,518	0,745	0,756
5-Oryantasyon	0,738	0,917	0,918
6-Grup Toplantıları	0,666	0,921	0,923
7-Marka İle Özdeşleşme	0,574	0,780	0,797
8-Marka Sadakati	0,640	0,889	0,875
9-Marka Performansı	0,607	0,836	0,859

Bu sonuçlarla araştırmanın yapısal geçerlilik kriterlerinden yakınsak geçerlilik test edilmiş ve test sonucunda yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmüştür. Yapısal geçerliliğin diğer önemli bir unsuru olan ayırt edici geçerlilik ise “Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktör Korelasyonları” bölümünde açıklanmıştır.

#### **4.11.2.3.5. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktör Korelasyonları ve Ayırtedici Geçerliliği**

Yapılan modifikasyonlar sonucunda uyum iyiliği analizleri yardımıyla modelin yapıları doğrulanmıştır. Bu aşamada da yapıları doğrulanan modelin sahip olduğu 9 faktörün birbirleriyle ilişki düzeyleri korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca, yapısal geçerlilik ile ilgili kesin bir karar verebilmek için, mevcut faktörlerin ayırt edici geçerliliği incelenmiştir.

Korelasyon, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü şiddetini ölçmek için kullanılan bir istatistik değeridir. Korelasyon analizi ise; iki değişken arasındaki ilişkinin ve bağımlılığın şiddetini belirlemek için kullanılan bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizi neticesinde ortaya çıkan değerler +1 ile -1 arasında değerler almaktadır ve hesaplanan korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilmektedir. Başlıca 3 farklı

korelasyon hesaplama yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; Pearson, Kendall's Tau-b ve Spearman'dır. İki değişken arası ilişkiyi inceleyen Pearson korelasyon, en az aralık seviyesinde ölçüm gerektirmektedir ve parametrik bir testtir (Altunışık vd., 2012: 228-231).

Korelasyon katsayısının 0,00 olması değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısını yorumlarken, işaretin – veya + olmasına bakılmadan 0,30'dan düşük değerler, değişkenler arasında düşük ilişkinin olduğunu gösterir. Korelasyon katsayısının değeri eğer 0,30-0,69 arasında ise orta, 0,70-1,00 arasında ise değişkenler arasında yüksek düzeyde ilişki olarak yorumlanabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyükoztürk, 2012: 52).

Bu çalışmanın parametrik bir araştırma olması ve değişkenler arası ilişkileri incelemesi nedeniyle korelasyon analizinde Pearson korelasyon analizi tekniği kullanılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin bilgiler Tablo 4.17'de verilmiştir. Tablodaki köşegenin (karekök AVE değerlerinin) üst tarafında açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Tablodaki köşegenin alt kısmında ise doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlara yer verilmiştir.

Yapısal geçerliliğin diğer önemli unsuru olan ayırt edici geçerliliği ölçebilmek için Tablo 4.16'daki AVE değerlerinden faydalanılmıştır. Bu aşamada AVE değerlerinin karekökü alınmış ve bu değerler Tablo 4.17'deki korelasyon tablosunda köşegen değerler olarak yazılmıştır. AVE değerlerinin karekökü olan bu değerler; vizyon faktöründe 0,772, gelişim faktöründe 0,801, ödüllendirme faktöründe 0,821, eğitim faktöründe 0,720, oryantasyon faktöründe 0,859, grup toplantıları faktörünün 0,816, marka ile özdeşleşme faktöründe 0,758, marka sadakati faktöründe 0,800 ve son olarak marka performansı faktöründe 0,779 olarak gerçekleşmiştir. Bu köşegen değerlerinin altındaki ve üstündeki değerler faktörler arasındaki korelasyonlardır.

Modelin ayırt edici geçerliliğinin tespitinde yine Fornell ve Larcker'in (1981) görüşlerinden yararlanılmıştır. Buna göre, bir faktöre ait ortalama açıklanan varyans değerinin (AVE) karekökünün, bu faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olması ayırt edici geçerlilik için yeterlidir. Başka bir ifadeyle, ayırt edici geçerlilikten söz edilebilmesi için köşegenler üzerinde bulunan değerlerin, içinde bulunduğu sütun ve satırdaki değerlerden büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

Ayırt edici geçerlilik ile ilgili veriler Tablo 4.17'de sunulmuştur. Tablodaki veriler incelendiğinde AVE değerinin karekökü olan bu değerlerin, faktörler

arasındaki korelasyonlardan büyük olduğu böylelikle de modelin ayırtedici geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göz önünde bulundurulduğunda, modeldeki faktörlerin ayrı yapılar olduğu ve ayırtedici geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

**Tablo 4.17: Doğrulayıcı Faktör Analizinin Faktör Korelasyonları ve Ayırtedici Geçerliliği**

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Vizyon	0,772	0,751**	0,626**	0,529**	0,589**	0,624**	0,473**	0,669**	0,429**
2-Gelişim	0,762**	0,801	0,738**	0,657**	0,707**	0,706**	0,451**	0,732**	0,464**
3-Ödüllendirme	0,648**	0,769**	0,821	0,631**	0,652**	0,673**	0,304**	0,643**	0,318**
4-Eğitim	0,560**	0,677**	0,683**	0,720	0,654**	0,641**	0,308**	0,571**	0,320**
5-Oryantasyon	0,607**	0,731**	0,684**	0,696**	0,859	0,764**	0,363**	0,604**	0,384**
6-Grup Toplantıları	0,675**	0,778**	0,737**	0,738**	0,803**	0,816	0,329**	0,614**	0,370**
7-Marka İle Özdeşleşme	0,501**	0,456**	0,339**	0,312**	0,385**	0,389**	0,758	0,565**	0,378**
8-Marka Sadakati	0,707**	0,752**	0,696**	0,593**	0,644**	0,707**	0,553**	0,800	0,483**
9-Marka Performansı	0,473**	0,503**	0,369**	0,351**	0,416**	0,451**	0,371**	0,524**	0,779

Bu sonuçlarla, hem yakınsak olarak hem de ayırtedici olarak geçerliliği test edilen modelin, yapısal olarak geçerli ve güvenilir bir model olduğu söylenebilir.

#### 4.11.2.4. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmanın bu bölümünde veriler, yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli için çok sayıda bilgisayar programı kullanılmaktadır. Bu programlardan bazıları AMOS, LISREL, EQS, CALIS, Mplus ve SEPATH'dir. Bu çalışmada, verilerin analizinde AMOS 22 paket programları kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli (YEM) kavramı tek bir istatistik tekniğinin adı olmayıp, birden fazla istatistik tekniğinin genel adıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:252). Son yıllarda psikoloji, sosyoloji, eğitim, ekonomi ve pazarlama gibi birçok alanda kullanımı yaygınlaşan yapısal eşitlik modelleri, çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin bileşiminden oluşan bir analiz yöntemidir (Kayacan ve Gültekin, 2012:1).

Geleneksel yöntemlerden farklı olarak gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate almasından dolayı YEM, birçok farklı alanda yoğun olarak kullanılmaktadır. YEM'in bilimsel araştırmalarda yaygın olarak tercih edilmesinin

diğer bir önemli nedeni de, hem bir değişkenden diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan dolaylı etkileri içeren çok değişkenli modelleri geliştirmeye, tahmin ve test etmeye olanak tanınmasıdır. Çok değişkenli bu modelleri analiz etmenin karmaşıklığı ve zorluğu, YEM uygulamalarını analiz sürecinde kullanmayı bir zorunluluk haline getirmektedir (İlhan ve Çetin, 2014: 27).

Yapısal eşitlik modeli analizinde öncelikle uyum değerleri yardımıyla yapısal eşitlik modeli test edilecek, ardında da test edilen nihai model path (yol) diyagramı kullanılarak gösterilecektir.

#### 4.11.2.4.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

Modifikasyon aşamasının döngüsel bir aşama olduğu ve uyum iyiliği analizinde istenen sonuçlar alınana kadar model üzerinde bazı değişikliklerin yapılabildiği (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 255) doğrulayıcı faktör analizi sürecinde ifade edilmişti. Bu çalışmada da modelin modifikasyon öncesi uyum iyiliği değerlerine bakılarak bir modifikasyona ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda model uyum değerlerini istenen seviyeye çıkarabilmek için modelde bazı modifikasyonlar yapılmıştır.

Modifikasyon öncesi ve modifikasyon sonrası uyum iyiliği değerleri Tablo 4.18'de gösterilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi modifikasyon yapılmadan önce sadece CFI değeri kabul edilebilir sınırın altında kalmıştır. Tüm uyum değerini daha iyi seviyelere taşıyabilmek için araştırmadan MS1, OR1 ve MP1 maddeleri çıkarılmıştır. Bu 3 maddenin çıkmasından sonra RMSEA ve CFI değerleri iyi uyum seviyesine çıkmış,  $\chi^2 /df$  değeri ile GFI değerleri de kabul edilebilir seviyede çıktı vermişlerdir. İlave madde çıkarmak suretiyle GFI değerini daha yukarılara taşıyabilecekken bu konuyla ilgili literatür araştırması sonucu 0,82 GFI değerinin yeterli bir değer olduğu ve diğer uyum değerlerinin iyi sonuçlar vermesi durumunda GFI değerinin 0,82 değer ile kabul edilebilir bir değer olabileceği düşünülmüştür (Gefen vd., 2003: 69).

Gefen vd. (2003: 69), yapmış olduğu çalışmada madde azaltarak mevcut GFI değerini 0,90 üzerine çıkarabilecekken madde çıkarmayı tercih etmeyerek GFI değerinin 0,90'ın altında kalmasını tercih etmiştir. Gefen (2003), yapılan çalışmaların çok azında bütün uyum değerlerinin yüksek düzeyde olduğunu vurgulamaktadır.



Akyıldız da (2013: 55) GFI ile ilgili şu bilgiyi aktarmaktadır; “*uyum iyiliği indeksleri arasında olan GFI, örneklem büyüklüğünden etkilenmektedir. Özellikle faktör yüklerinin veya örneklem büyüklüğünün düşük olmasından dolayı GFI değerinin düşük çıkma eğiliminde olabileceği ve bundan dolayı 0,90 gibi bir kestirim noktası tüm durumlar için uygun bir kestirim noktası değildir.*”

GFI değeri konusunda bu araştırmacıların görüşlerine ilave olarak Tak ve Çiftçioğlu (2008: 164); Çam (2016: 226); Eryiğit (2013:91) ve Glennie (2010: 82-83), GFI değerinin 0,80 ve üzeri olmasının kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte Glennie (2010: 82-83), yapmış olduğu çalışmada bazı durumlarda 0,80 ve altı GFI değerinin de kabul edilebileceğini ancak sınır değerin 0,80 olduğunu belirtmektedir. Yang (2015: 86), yapmış olduğu çalışmada GFI değerini 0,82 bulmuş ve bu değerin kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmiştir.

Yapılan literatür incelemelerinde GFI değerini 0,80 altı bir değer olarak uyumlu bir model elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bu konuyla ilgili Çapık (2014: 204), araştırmasında GFI’yi 0,70’in altında bir değer bulmuş ve GFI’nın tek uyum değeri olmadığını ve diğer uyum değerleri ile birlikte değerlendirilmesinin daha doğru olacağını vurgulamıştır. Dindar ve Geban (2015: 30), yapmış oldukları çalışmada GFI değerini 0,79, Demiralay (2014:193) ise yapmış olduğu çalışmasında GFI değerini 0,75 olarak bulmuşlar ve diğer uyum değerlerinin iyi olması durumunda bu değerlerin kabul edilebilir bir değer olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.18’de bulunan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, sonuçların kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Çalışmanın modeline ait uyum iyiliği değerlerinde RMSEA ve CFI değerleri iyi uyum seviyesinde çıkmıştır.  $\chi^2 /df$  değeri de 3,409 sonucu ile mükemmel yakın seviyede sonuç vermiştir. Diğer uyum değeri sonuçlarından CFI ve RMSEA sonucu iyi uyum, GFI sonucu ise kabul edilebilir uyum değerlerine sahiptir.

**Tablo 4.18: Yapısal Eşitlik Modelinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
<b>Modifikasyon Öncesi Uyum Değerleri</b>	1960,125	560	3,500	0,80	0,89	0,070
<b>Modifikasyon Sonrası Uyum Değerleri</b>	<b>1956,553</b>	<b>574</b>	<b>3,409</b>	<b>0,82</b>	<b>0,91</b>	<b>0,068</b>
<b>Mükemmel Uyum Değerleri</b>	-	-	0-3	0,95-1	0,95-1	0-0,05
<b>İyi Uyum Değerleri</b>	-	-	-	0,90-0,94	0,90-0,94	0,06-0,08
<b>Kabul Edilebilir Uyum Değerleri</b>	-	-	3,1-5	0,80-0,89	-	-

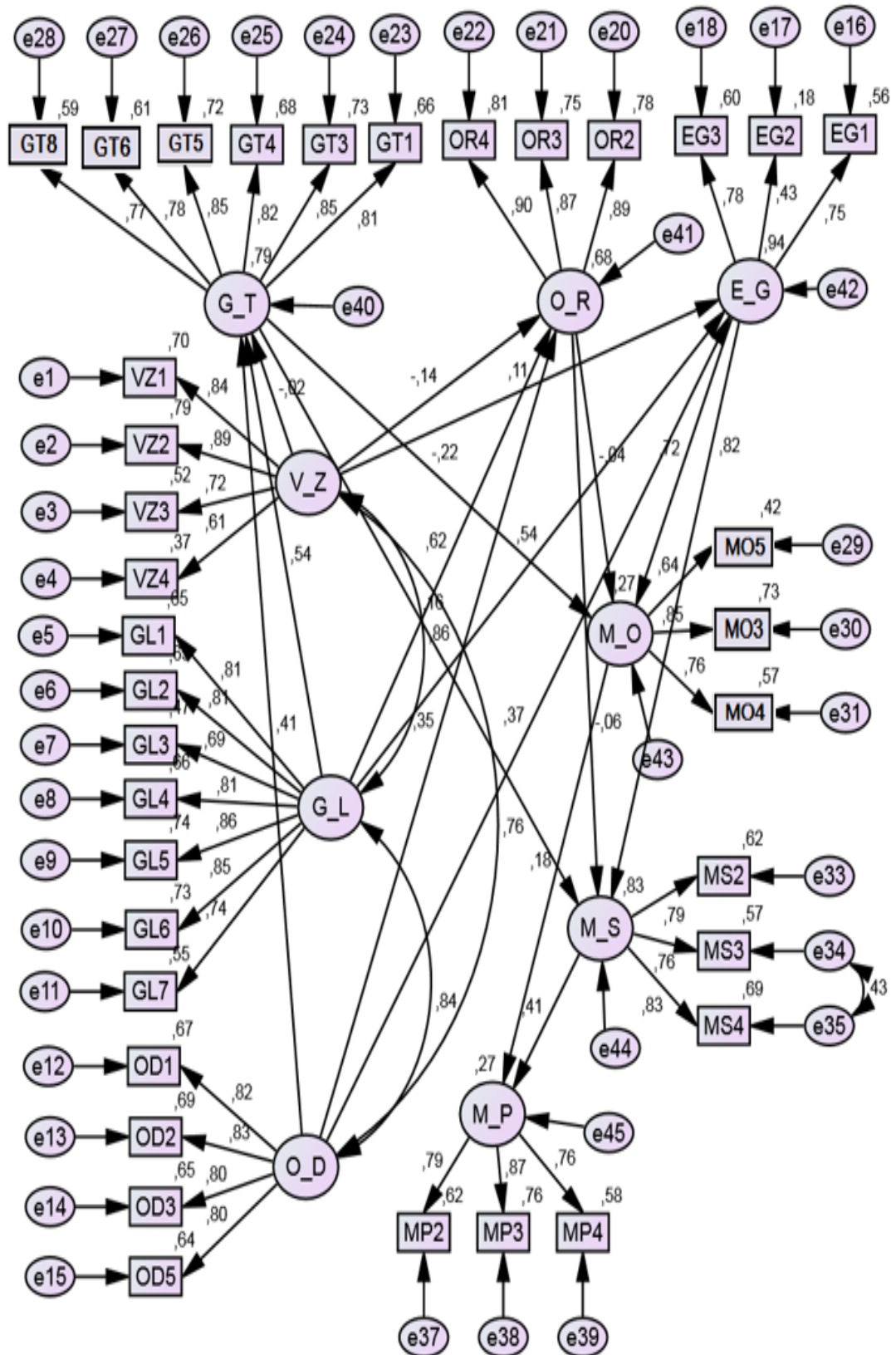
Sonuç olarak; Şekil 4.4'te path diyagramı ile görülen araştırma modelinin uyum değerleri Tablo 4.18'de gösterilmiştir. Tablodaki uyum değerleri, kabul edilebilir sınır değerleri içerisindedir. Bundan dolayı modelin yapısal olarak geçerli ve uygun bir model olduğu söylenebilir.

#### **4.11.2.4.2. Yapısal Eşitlik Modelinin Path Diyagramı**

Yapısal eşitlik modelinin test edilmesinden ve doğrulanmasından sonra bu doğrulanan model bir şekil yardımıyla gösterilmiştir. Literatürde path diyagramı olarak isimlendirilen bu yapı Şekil 4.4'te gösterilmektedir.

Bir yapısal eşitlik modelini anlayabilmek için en kolay yöntemlerden birisi, path veya yol diyagramı olarak isimlendirilen özel bir şema çizmektir. Bir path diyagramı, ele alınan bir modelin grafiksel gösterimi şeklide olmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 8). Path veya yol diyagramı, kurulan bir modeldeki değişkenler arasında var olan nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken yapısal eşitlik modeli programlarıyla bu ilişkileri açıklayacak en iyi model ile veri uyumu araştırılmaktadır (Yücenur vd., 2011: 163).

Araştırma modeli için elde edilen ölçeğin son hali Şekil 4.4'te görülmektedir ve bu şekle göre path diyagramı ile son hali verilen ölçeğin 36 maddeden oluştuğu belirlenmiştir.



Şekil 4.4. Yapısal Eşitlik Modelinin Path Diyagramı

#### 4.11.2.4.3. Yapısal Eşitlik Modeline Ait Hipotezlerin Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde, literatür araştırması sonucu geliştirilen ve kavramsal modele dayalı olarak ortaya konan hipotezler test edilmiştir. Çalışmada 17 tanesi doğrudan etki hipotezi, 8 tanesi de dolaylı etki hipotezi olmak üzere toplam 25 hipotez test edilmiştir. Modele ait hipotezler, regresyon analiz tekniği ile test edilmiştir.

Regresyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir eşitlik yardımıyla açıklamaya çalışan güçlü bir istatistik tekniğidir. Regresyon katsayısı  $\beta$  işareti ile gösterilmektedir.  $\beta$  değerinin önündeki – veya + işareti bağımlı değişkenle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 54). Hipotez testlerinin yorumlanmasında sadece  $\beta$  değerine bakılmamaktadır. Analizin  $\beta$  değeri ile birlikte anlamlılık (p) seviyesine de bakılmalıdır. Anlamlılık seviyesinin % 5 güven aralığında 0,05'ten küçük ( $p < 0,05$ ) olması hipotezin istatistiki açıdan anlamlı olduğu ve kabul edilebileceği sonucunu ortaya koymaktadır (Altunışık vd., 2012: 239).

Hem doğrudan etki hipotezlerinin hem de dolaylı etki hipotezlerinin standardize beta ( $\beta$ ) katsayıları, p değerleri ve hipotez testinin sonuçları Tablo 4.19 ve Tablo 4.20'de detaylı olarak gösterilmiştir.

##### 4.11.2.4.3.1. Doğrudan Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları

Araştırmada H1 ve H17 arasında toplam 17 adet doğrudan etki hipotezi bulunmaktadır. Doğrudan etki hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.19'da görülmektedir. Hipotez testlerinin sonuçlarına göre 17 doğrudan etki hipotezinden 5 tanesi p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük oldukları için ret edilmiş, diğer 12 hipotezin p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için kabul edilmiştir. Ret edilen 5 hipotezden H1, H2 ve H3 hipotezleri içsel pazarlama ölçeğinin vizyon boyutuna ait hipotezlerdir. Hipotez testi sonuçlarına göre içsel pazarlama araçlarından vizyonun, içsel markalamanın üç alt boyutu olan grup toplantıları (H1), oryantasyon (H2), ve eğitim (H3) üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Hipotez testi sonucunda ret edilen H12 ve H13 hipotezlerinde içsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme (H12) ve marka sadakati (H13) üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez testi sonucunda H4,

H5, H6, H7, H8, H9, H10, H11, H14, H15, H16 ve H17 doğrudan etki hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.19: Doğrudan Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları**

Hipotez No	Hipotezler	Standardize $\beta$ Katsayısı	P	Sonuç
H1	İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,024	0,719	Ret
H2	İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,141	0,070	Ret
H3	İçsel pazarlama araçlarından vizyonun içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,105	0,093	Ret
H4	İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,539	***	Kabul
H5	İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,624	***	Kabul
H6	İçsel pazarlama araçlarından gelişimin içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,539	***	Kabul
H7	İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından grup toplantıları üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,405	***	Kabul
H8	İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından oryantasyon üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,354	***	Kabul
H9	İçsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin içsel markalama araçlarından eğitim üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,373	***	Kabul
H10	İçsel markalama araçlarından grup toplantılarının içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,217	***	Kabul
H11	İçsel markalama araçlarından grup toplantılarının içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,156	***	Kabul
H12	İçsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,037	0,658	Ret
H13	İçsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.	-0,058	0,323	Ret
H14	İçsel markalama araçlarından eğitimin içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,717	***	Kabul
H15	İçsel markalama araçlarından eğitimin içsel markalama sonuçlarından marka sadakati üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,822	***	Kabul
H16	İçsel markalama sonuçlarından marka sadakatinin marka performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,410	***	Kabul
H17	İçsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşmenin marka performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır.	0,180	***	Kabul

#### 4.11.2.4.3.2. Dolaylı Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları

Araştırmaya ait dolaylı etki hipotezlerinde H18 ve H25 arasında toplam 8 hipotez bulunmaktadır. Araştırmanın dolaylı etki hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.18'de görülmektedir.

Doğrudan etki hipotezlerinde vizyon ve oryantasyon boyutlarının, hipotez testi sonucunda ret olması nedeniyle bu alt boyutlar dolaylı etki hipotezlerinde tekrar test edilmemiştir. Dolaylı etki hipotezlerinde bulunan 8 adet hipotezin tamamının p değerinin 0,05'den küçük olması nedeniyle kabul edilmiştir. Dolaylı etki hipotezlerine ait sonuçlar Tablo 4.20'de görülmektedir.

**Tablo 4.20: Dolaylı Etki Hipotezlerinin Analiz Sonuçları**

Hipotez No	Hipotezler	Standardize $\beta$ Katsayısı	P	Sonuç
H18	İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,246	***	Kabul
H19	İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka sadakati üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,491	***	Kabul
H20	İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,167	***	Kabul
H21	İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka sadakati üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,349	***	Kabul
H22	İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,246	***	Kabul
H23	İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,173	***	Kabul
H24	İçsel markalama araçlarının eğitim boyutunun içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,466	***	Kabul
H25	İçsel markalama araçlarının grup toplantıları boyutunun içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır.	0,025	***	Kabul

#### 4.11.2.4.4. Yapısal Eşitlik Modeline Ait SMC (Squared Multiple Correlation- Belirleme Katsayısı) Değerleri

Araştırmanın bu bölümünde belirleme katsayısı ( $R^2$ ) olarak bilinen değerlerin sonuçları yorumlanmıştır. Belirleme katsayısı ( $R^2$ ), bağımlı değişkendeki değişimin % kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını ifade etmektedir (Altunışık vd., 2012: 237).

Araştırmaya ait belirleme katsayıları ( $R^2$ ) Tablo 4.21’de gösterilmiştir. Tablodaki verilere göre;

- ❖ Modelimizdeki grup toplantıları değişkeninin % 78,5’i, bağımsız değişken olan içsel pazarlama boyutları vasıtasıyla açıklanmıştır.
- ❖ Oryantasyon değişkeninin % 67,7’sinin içsel pazarlama boyutlarıyla açıklandığı tespit edilmiştir.
- ❖ Eğitim değişkeninin % 93,7’sinin içsel pazarlama boyutlarıyla açıklandığı belirlenmiştir.
- ❖ Marka sadakati değişkeninin % 83,4’ünün içsel pazarlama boyutlarıyla açıklandığı görülmüştür.
- ❖ Marka ile özdeşleşme değişkeninin % 26,6’sının içsel pazarlama boyutlarıyla açıklandığı görülmüştür.
- ❖ Marka performansı değişkeninin % 26,7’sinin içsel pazarlama boyutlarıyla açıklandığı görülmüştür.

Tablo 4.21: Yapısal Eşitlik Modeline Ait Belirleme Katsayısı ( $R^2$ ) Değerleri

<b>Bağımlı Değişkenler</b>	<b>Belirleme Katsayısı (<math>R^2</math>) Değerleri</b>
Grup Toplantıları	0,785
Oryantasyon	0,677
Eğitim	0,937
Marka Sadakati	0,834
Marka İle Özdeşleşme	0,266
Marka Performansı	0,267

## 5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışmasının literatür kısmında içsel pazarlama ve içsel markalama kavramları detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında ise, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 katılım bankasındaki 524 personelin, mevcut çalıştıkları katılım bankasında var olan içsel pazarlama ve içsel markalama yaklaşımlarına yönelik bakış açıları ortaya konulmuştur. Bu amaçla pilot araştırma sonrasında Ocak 2016-Şubat 2016 ayları arasında, Türkiye’de faaliyet gösteren 5 katılım bankasında çalışan personele yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla; literatüre, bankalara ve diğer tüm işletmelere, içsel pazarlama ve içsel markalama konularında önemli katkılar yapılabileceği öngörülmüştür. Bunun yanında Türkiye’de içsel pazarlama ve içsel markalama alanlarında çalışan araştırmacılara faydalı olabilecek tespitlerin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırma verileri, Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarındaki tüm personelden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak da anket formu kullanılmıştır. Katılım bankacılığı sektöründeki her katılım bankasının sahip olduğu personel sayısı kadar adil bir değerlendirme yapılabilmesi için kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan banka personellerinden anket formları internet anketi vasıtasıyla, elektronik posta ile ve yüz yüze görüşmek suretiyle temin edilmiştir. Bu araştırma kapsamında 560 adet anket formu toplanmış; ancak istenilen kriterlere uygun olan 524 anket formu analize dahil edilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 22 ve AMOS 22 paket programları kullanılmıştır.

Anket formunun ilk bölümünde bulunan verilerin analizinde katılımcılara ait demografik özelliklerin, deneyim süresinin ve çalışılan coğrafi bölgenin frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Araştırmanın frekans ve yüzde dağılımlarındaki yoğunluklar şu şekildedir; cinsiyet durumuna göre erkek katılımcılar, medeni duruma göre evli olan katılımcılar, yaş durumuna göre 25-34 yaş aralığındaki katılımcılar, eğitim durumuna göre lisans mezunu katılımcılar, toplam bankacılık deneyimine göre 4-7 yıl arası deneyime sahip olan çalışanlar, mevcut bankadaki çalışma süresi 0-3 yıl arası olan çalışanlar ve çalışılan coğrafi bölge olarak Marmara Bölgesinde çalışanlar, frekans ve yüzde dağılımlarındaki en yüksek orana sahip konumdadırlar.

Anket formunun ikinci bölümünde içsel pazarlamanın, içsel markalama, içsel markalamanın sonuçları ve marka performansı üzerindeki etkilerini belirlemek için



faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Yapısal eşitlik modeli analizlerine göre araştırmanın uyum değerleri;  $\chi^2/df$ : 3,409; GFI 0,82; CFI 0,91 ve RMSEA: 0,068'dir. Bu değerler, modelin yapısal olarak geçerli ve uygun bir model olduğunu göstermektedir. Araştırmada yapı geçerliliğini test etmek için faktör analizine ilave olarak yakınsak ve ayırtedici geçerlilik analizleri de yapılmıştır. Yapılan yakınsak ve ayırtedici geçerlilik analizlerinde de modelin geçerli ve güvenilir bir model olduğu test edilmiştir. YEM analizinden sonra yapılan hipotez testinde 17'si doğrudan etki hipotezleri, 8'i de dolaylı etki hipotezi olmak üzere toplam 25 hipotez, beta ( $\beta$ ) katsayıları ve p değerleri kullanılarak analiz edilmiştir. Toplam 25 hipotezden sadece 5 tanesi ret edilmiştir. Ret edilen 5 hipotez, doğrudan etki hipotezleridir. Araştırmada bulunan 8 dolaylı etki hipotezinin tamamı kabul edilmiştir.

Araştırmanın test edilen doğrudan etki hipotezlerinden H1, H2 ve H3 hipotezleri, p değerleri 0,05'ten büyük oldukları için ret edilmişlerdir. Bu sonuçlara göre; içsel pazarlama araçlarından vizyonun, içsel markalamanın üç alt boyutu olan grup toplantıları (H1), oryantasyon (H2), ve eğitim (H3) üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır.

Yapılan hipotez testi sonuçlarına göre araştırmanın doğrudan etki hipotezlerinden içsel pazarlama araçlarından gelişimin, içsel markalama araçlarından grup toplantıları(H4), oryantasyon (H5) ve eğitim (H6) üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir. Yine aynı şekilde içsel pazarlama araçlarından ödüllendirmenin, içsel markalama araçlarından grup toplantıları (H7), oryantasyon (H8) ve eğitim (H9) üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir. İçsel pazarlamanın 3 alt boyutundan vizyon dışındaki gelişim ve ödüllendirme boyutlarının, içsel markalamanın 3 alt boyutu olan grup toplantıları, oryantasyon ve eğitim üzerinde doğrudan etkisinin olduğu yapılan hipotez testleriyle desteklenmiştir.

İçsel markalama araçlarından grup toplantılarının içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme (H10) ve marka sadakati (H11) üzerinde doğrudan etkisinin olduğu yapılan hipotez testleri ile belirlenmiştir. İçsel markalama araçlarından eğitimin, içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme (H14) ve marka sadakati (H15) üzerinde doğrudan etkisinin olduğu hipotez testleri ile desteklenmiştir. İçsel markalamanın 3 alt boyutundan oryantasyon dışındaki grup toplantıları ve eğitim boyutlarının, içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme ve marka sadakati üzerinde doğrudan etkiye sahip oldukları yapılan hipotez testleri ile tespit edilmiştir. Araştırmanın ret olan diğer doğrudan etki hipotezi

(H12)  $p > 0,05$  olduğundan, içsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Araştırmanın ret olan son doğrudan etki hipotezinde H13 hipotezinin testinde  $p > 0,05$  olduğundan, içsel markalama araçlarından oryantasyonun içsel markalama sonuçlarından marka sadakati ve marka ile özdeşleşme üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır.

İçsel markalama sonuçları ile ilgili doğrudan etki hipotezlerinden H16 hipotezinde, içsel markalama sonuçlarından marka sadakatinin marka performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu belirlenmiştir. İçsel markalama sonuçları ile ilgili doğrudan etki hipotezlerinden H17 hipotezinde, içsel markalama sonuçlarından marka ile özdeşleşmenin marka performansı üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın dolaylı etki hipotezleri incelendiğinde 7 hipotezin tamamının istatistiksel olarak kabul edildiği görülmektedir. Doğrudan etki hipotezlerinin test sonuçlarında  $p$  değerinin 0,05'ten büyük olmasından dolayı ret olan vizyon ve oryantasyon boyutları, dolaylı etki hipotezlerinde tekrar test edilmemiştir. Doğrudan etki yoksa dolaylı etki de olamaz. Vizyon ve oryantasyon dışındaki alt boyutlarla yapılan hipotez testi sonuçlarına göre; içsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme (H18) ve marka sadakati (H19) üzerinde dolaylı etkisi vardır. İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun da yine aynı şekilde içsel markalama araçları üzerinden marka ile özdeşleşme (H20) ve marka sadakati (H21) üzerinde dolaylı etkisi vardır. İçsel pazarlama araçlarının gelişim boyutunun (H22) içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır. İçsel pazarlama araçlarının ödüllendirme boyutunun (H23) da yine içsel markalama araçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır. İçsel markalama araçlarının eğitim boyutunun (H24) içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisi vardır. Son olarak da içsel markalama araçlarının grup toplantıları boyutunun (H25) içsel markalama sonuçları üzerinden marka performansı üzerinde dolaylı etkisinin olduğu yapılan hipotez testleri sonucunda tespit edilmiştir.

Araştırmanın doğrudan ve dolaylı etki hipotezleri incelendiğinde içsel pazarlama araçlarının vizyon boyutu dışındaki diğer boyutları olan gelişim ve ödüllendirme boyutlarının, içsel markalama araçları olan grup toplantıları, oryantasyon ve eğitim üzerinde doğrudan etkilere sahip olduğu belirlenmiştir. İçsel

markalama araçlarının alt boyutlarından da sadece oryantasyonun, içsel markalama sonuçları üzerinde doğrudan etkisinin olmadığı, diğer iki alt boyut olan grup toplantıları ve eğitimin içsel markalamanın sonuçları üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Analize dahil edilen içsel pazarlama araçlarından gelişim ve ödüllendirme boyutlarının hem içsel markalama sonuçları üzerinde hem de marka performansı üzerinde dolaylı etkilere sahip olduğu görülmüştür. İçsel markalama araçlarından grup toplantıları ve eğitimin, marka performansı üzerinde dolaylı etkiye sahip olduğu da yine araştırma sonucunda görülmüştür.

Hipotezlerin ve araştırmanın sonucunu kısaca özetlemek gerekirse; kendilerine yatırım yapılarak geliştirilen ve eğitilen personel, çalıştığı banka ve işletme için çok önemli bir rekabet unsuru olabilmekte ve markalaşma sürecinde, bağlı bulunduğu banka ve işletmelere çok ciddi katkılar yapabilmektedir. İçsel pazarlama uygulamaları ile motive edilen ve eğitilen personelin marka ile özdeşleşmelerini ve markalarına sadık çalışanlar olmalarını sağlamak için onları marka ile ilgili eğitmek ve grup toplantıları ile bilgilendirmek gereklidir. Marka ile özdeşleşen ve işletmenin markasına sadık olan çalışanlar, bağlı buldukları işletme veya organizasyonun markalaşma sürecinin başarısındaki en önemli yapıtaşlarıdır.

Araştırma ile birlikte Türkiye’de üzerinde az sayıda çalışma olan içsel pazarlama ve içsel markalama ölçekleri, Raubenheimer (2004: 60) ile Velicer ve Fava’nın (1998: 232) görüşleri doğrultusunda mevcut ölçek maddelerine 10 madde daha ilave edilerek geliştirilmiştir. Analizler sonucunda eklenen 10 maddeden sadece 1 tanesi analiz dışı kalmış ve diğer 9 madde analiz sürecinde araştırmaya önemli katkı sağlamıştır. Bu doğrultuda yeni olan içsel pazarlama ve içsel markalama kavramlarının açığa kavuşturulması ve mevcut ölçeklerin daha da geliştirilmesi ile literatüre önemli katkı yapılmıştır.

Yurtdışı örnekleri incelendiğinde içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamalarının ayrı ayrı işletmelere önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Ülkemizdeki bankaların ve diğer işletmelerin müşteri beklentilerini karşılayabilmesinde, fırsatlardan yararlanabilmesinde ve rekabet avantajı elde edebilmesinde içsel pazarlama ve içsel markalama faaliyetlerinin bir bütün olarak uygulanmasının bankalara ve işletmelere önemli katkılar sağlayacağı bu araştırma ile desteklenmiştir.

Bu çalışmanın diğer önemli sonuçlarından birisi de hem Türkiye'deki bankacılık sektöründe hem de diğer tüm işletmelerde içsel pazarlama ve içsel markalama konusunda farkındalık oluşturmaktır. Çalışan odaklı bakış açısı olan içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamaları, bankaların ve diğer işletmelerin üst yöneticileri tarafından daha yakından incelenerek organizasyonun stratejik hedeflerine dahil edilmelidir.

### **Yönetimsel Etkiler**

Araştırma sonucunda katılımcılardan toplanan veriler ve verilerin analiz sonuçları dikkate alındığında hem banka yöneticilerine hem de diğer işletme yöneticilerine sunulan öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- ❖ Genel olarak bu araştırmanın sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının içsel markalamayı ve dolayısıyla işletmelerin markalaşma sürecini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre yöneticiler, markalaşma sürecinde öncelikle çalışanlardan başlamalı ve bu doğrultuda işletmelerinde içsel pazarlama araçlarını uygulamalıdır.
- ❖ Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının en fazla uygulandığı yapılardan olan bankalar ve diğer kurumsal işletmeler bu araştırmanın sonuçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle stratejiler geliştirebilirler.
- ❖ Bu çalışmadan önce yapılan araştırmalarda, personel gelişim programlarının çalışanların yetkinliklerini artırdığı ve yetkinlikleri artan çalışanın da dış müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini tespit etme konusunda daha etkili ve verimli olduğu görülmektedir. Bu çalışma ile birlikte kendilerine yatırım yapılan, kendilerine değişik ve farklı fırsatlar sunulan ve desteklenip ödüllendirilen personellerin, kendilerini değerli hissettikleri ve kendilerini değerli hisseden personelin de bağlı bulunduğu organizasyonun markalaşma sürecine daha fazla katkı yaptıkları görülmüştür. Bu doğrultuda markalaşma sürecinde başarı sağlamak isteyen yöneticiler, çalışanların eğitim ve gelişim programlarına önem vermeli ve motivasyonlarını sürekli üst seviyede tutmak için çalışanlarını ödüllendirmelidir.
- ❖ İçsel markalama, içsel pazarlama vasıtasıyla geliştirilen ve personelin marka vaadini müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde iletmelerini sağlayan bir

önemli bir pazarlama aracıdır. İçsel pazarlama uygulamalarının içsel markalama üzerinde beklenen etkiyi oluşturabilmesi için çalışanların marka ile ilgili eğitilmeleri ve çalışanların marka konusunda grup toplantıları ile sık sık bilgilendirilmeleri çok önemli unsurlardır. Yöneticiler, içsel pazarlama ile çalışanların gelişimine katkı yaparken ve onları ödüllendirerek motive ederken, marka ile ilgili de çalışanları eğitmeli ve grup toplantıları ile onları sürekli zinde tutmalıdır. Sonrasında çalışanların, marka ile özdeşleştikleri ve markalarına sadık bireyler olarak işletmenin markalaşma sürecine önemli katkılar yaptıkları görülecektir.

### **Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu araştırmanın akademik sonuçları göz önünde bulundurulduğunda gelecekte bu konularla ilgili yapılacak araştırmalar ve araştırmacılar için sunulan öneriler aşağıda sunulmuştur;

- ❖ Araştırma, Türkiye'deki katılım bankaları üzerinde yürütülmüştür. Benzer bir araştırma mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında ayrı ayrı yapılabileceği gibi farklı sektörlerde de yapılabilir.
- ❖ Gerçekleştirilen bu çalışmada içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamaları, çalışanların bakış açısından ele alınmış ve incelenmiştir. İçsel pazarlama ve içsel markalama konusunda çalışanların yanında yöneticilerin de tecrübe ve görüşlerinin ortaya çıkarılmasında fayda vardır. Gelecek çalışmalarda yöneticilerin içsel pazarlama ve içsel markalama uygulamalarına bakış açısının tespit edilmesi ve bu doğrultuda içsel pazarlama ve içsel markalama kavramlarının yöneticilerin bakış açısıyla ölçülmesi önerilmektedir.
- ❖ Bu çalışmanın benzeri kadın ve erkek çalışanların bakış açılarına göre yapılabilir. Özellikle dengeli bir çalışan dağılımına sahip olan, çalışan personelin yarısının kadın diğer yarısının da erkek çalışanlardan oluştuğu Türkiye'deki mevduat bankaları böyle bir çalışma için oldukça idealdir.
- ❖ Araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına hizmet ettiği görülmektedir. Ancak yeni çalışmalarda değişik ölçeklerle araştırmalar yapılması bu kavramların daha farklı perspektiften görülmelerine imkan verecektir.

## KAYNAKLAR

### a) Kitaplar

Aaker, D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, New York: Morgan James Publishing.

Ahmed, P.K. ve Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing; Tools and Concepts for Customer-Focused Management*, Burlington: Butterworth-Heinemann.

Alihodzic, V. (2012). *Brand Identity Factors: Developing a Successful Islamic Brand*, Hamburg:Anchor Academic Publishing.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Anandan. C. (2009). *Product Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.

Anderson, B. (1998). *22 Steps to Optimizing Your International Marketing Communications*. Third Edition. First Impression. Stockholm: Sandberg & Co.

Ay, C., Kartal, B. ve Çevikoğlu, O. (2007). *Pazarlama ve İnsan Kaynakları Departmanları Arasında İşbirliği Gerektiren Bir Yaklaşım: İçsel Markalaşma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı*. Sakarya.

Berndt, A. ve Brink, A. (2004). *Customer Relationship Management and Customer Service*. South Africa: Juta and Co Ltd.

Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B. ve Gustavsson, B. (1991). *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*. New York: Lexington Books.

Büyüköztürk, Ş. (2008). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Second Edition, NewYork: Routledge.

Chaill, D.J. (1996). *Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth*. New York: The Haworth Pres.

Chen, J.H. ve Wu, S.I. (2016). The Impact of Customer Relationship Management and Internal Marketing on Business Performance: A Comparison of Lodging Industries, *Total Quality Management & Business Excellence*, 27:1-2. 17-33.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. (5.Basım). Yayın No: 2519. İşletme-Ekonomi Dizisi: 506. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Egan, C. ve Thomas, M. (2003). *CIM Handbook of Strategic Marketing*. Burlington: Butterworth-Heinemann.

Gilmore, A. (2003). *Services Marketing and Management*. London: Sage Publication.

Ginnodo, B. (1997). *The Power of Empowerment: What the Experts Say and 16 Actionable Case Studies*. Arlington Heights: Pride Publication.

Glynn, M.S. ve Woodside, A.G. (2009). *Business-to-Business Brand Management: Theory, Research and Executive Case Study Exercises*, UK.

Halis, M. (2004). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyeti*. Ankara: Pozitif Matbaacılık.

Hand, A. (2010). *Enhance Your Training Brand*. USA: ASTD Press.

Heding, T., Knudtzen, C.F. ve Mogens Bjerre, M. (2008). *Brand Management Research, Theory and Practice*. London and New York: Taylor & Francis e-Library.

Hair, J.F., Rolph, E., A., Ronald, L.T., William, J.B. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall.

Ind, N. (2007). *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion*. (Third Edition). London: Kogan Page.

Kahle, L.R. ve Kim, C.H. (2006). *Creating Images and the Psychology of Marketing Communication*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Kaufmann, H.R. ve Panni, M.F.A.K. (2013). *Customer-Centric Marketing Strategies: Tools for Building Organizational Performance*. USA: IGI Global.

Khan, K.M. ve Khan M.N. (2006). *The Encyclopaedic Dictionary of Marketing*. London: Sage Publication.

Khine, M.S. (2013). *Application of Structural Equation Modeling in Educational Research and Practice*. Rotterdam: Sense Publishers.

Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York. ABD: The Guilford Press.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management Millenium Edition*. (Tenth Edition). Marketing. New Jersey: Prentice Hal Inc.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders J. ve Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*. New Jersey: PrenticeHall Inc.

Kumar, A. (2009). *Marketing Management*. New Delhi: Vikas Publishing House.

Lorette, K. ve Spillane, M. (2011). *How to Open & Operate a Financially Successful Notary Business*. Florida: Atlantic Publishing Group.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Mirze, S.K. (2010). *İşletme*. (1. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. (19. Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Raykov, T. ve Marcoulides. G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Riyad, E. (2013). *Managing Customer Trust, Satisfaction, and Loyalty Through Information Communication Technologies*. USA: IGI Global.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business-A Skill Building Approach*. (Second Edition). India: Wiley.

Selvi, M.S. (2008). *İlişki Kalitesi Bileşenlerinin Otel İşletmelerinde Müşteri Sadakatine Etkisi*. Nevşehir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 13. Ulusal Pazarlama Kongresi. Nevşehir: M Grup Matbaacılık.

Uyan, U. (2005). *Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık*. İstanbul: Türkiye Katılım Bankalar Birliği.

Ülgen, H. ve Mirze K.S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

VanAuken, B. (2015). *Brand Aid: A Quick Reference Guide to Solving Your Branding Problems and Streghtening Your Market Position*. (Second Edition). USA: American Management Association.

Zhu, M. (2012). *Business, Economics, Financial Sciences and Management*. Berlin: Springer.

Zyman, S. (2002). *The End of Advertising as We Know It*. New Jersey: John Wiley.



**b) Sürelî Yayınlar**

Aburoub, A.S., Hersh, A.M. ve Aladwan, K. (2011). Relationship Between Internal Marketing and Service Quality With Customers' Satisfaction. *International Journal of Marketing Studies*, 3 (2). 107-118.

Ahmad, N., Iqbal, N. ve Sheeraz, M. (2012). The Effect of Internal Marketing on Employee Retention in Pakistani Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (8). 270-280.

Ahmed, P.K. ve Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, 37 (9). 1177-1186.

Ahmed, P.K., Rafiq, M. ve Saad . NM. (2003). Internal Marketing and The Mediating Role of Organisational Competencies. *European Journal of Marketing*, (37). 1221-1241.

Aijaz, A. ve Shah, Z.S.A. (2013). Impact of Employee Empowerment and Employee Branding on Employee Turnover Behaviours. *4. International Conference on Business and Economic Research Proceeding*, 931-946.

Akbaş, U. ve Tavşancıl, E. (2015). Farklı Örneklem Büyüklüklerinde ve Kayıp Veri Örüntülerinde Ölçeklerin Psikometrik Özelliklerinin Kayıp Veri Baş Etme Teknikleri ile İncelenmesi. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Yaz. 38-57.

Akroush, M.N., Abu-ElSamen, AA., Samawi, G.A. ve Odetallah, A.L. (2013). Internal Marketing and Service Quality In Restaurants. *Marketing Intelligence & Planning*, 31 (4). 304-336.

Allio, M.K. (2005). A Short, Practical Guide to Implementing Strategy. *Journal of Business Strategy*, 26 (4). 12-21.

Al-Rhaimi, S.A. (2015). The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program. *International Journal of Marketing Studies*, Vol: 7, No: 3. 76-83.

Anandan, C., Satish, M. ve Sri, R.M. (2006). Is Brand Variety Influencing Brand Loyalty?. *Asia-Pacific Business Review*, Vol: 2, No: 2, July-December. 37-44.

Andruss, P. (2008). Employee Ambassadors. *Marketing News*. 42 (20). 26-27.

Aras, O.N. ve Öztürk, M. (2011). Reel Ekonomiye Katkıları Bakımından Katılım Bankalarının Kullandığı Fonların Analizi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, No: 2. 167-179.

Arnett, D.B., Laverie, D.A. ve Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride As Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April (87). 87-96.

Ashraf, H., Khalid, M., Maqsood, S., Kashif, M., Ahmad, Z. ve Akber, I. (2011). Internal Branding in Telecommunication Sector of Pakistan: Employee's Perspective. *Asian Journal of Business Management*, 3 (3). 161-165.

Aurand, T.W., Gorchels, L. ve Bishop, T.R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross Functional Brand Message Synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3). 163-169.

Avcılar, M.Y. (2008). Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçümü. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1. 11-30.

Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *T.C. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları*, (Haziran). 15-25.

Bansal, H.S., Morris B., Mendelson, M.B. ve Sharmac, B. (2001). The Impact of Internal Marketing Activities on Eexternal Marketing Outcomes. *Journal of Quality Management*, (6). 61-76.

Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O. ve Çevik, E.D. (2011). İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2. 201-225.

Bergstorm, A.J., Blumenthal, D. ve Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5, (2/3). 133-141.

Bennett, R. ve Barekensjo, A. (2005). Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers' Commitment to Providing High-Quality Services In a UK Helping and Caring Charitable Organization. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 16 (3). 251-274.

Boyd, G. ve Sutherland, M. (2006). Obtaining Employee Commitment to Living the Brand of the Organisation. *South Africa Journal Business Management*, 37 (1). 9-20.

Bozkuş, K., Taştan, M. ve Turhan, E. (2015). Öğretmenlerin Öğretmen Liderliğine İlişkin Algıları ve Beklentileri. *International Journal of Human Sciences*, 12 (1). 298-326.

Bruhn, M. (2003). Internal Service Barometers: Conceptualization And Empirical Results Of A Pilot Study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37 (9). 1187-1204.

Bulut, K., Açık, F. ve Çiftçi, Ö. (2016). Mikro Öğretim Tekniğinin Türkçe Öğretmen Adaylarının Konuşma Becerilerine Etkisi. *Ana Dili Eğitimi Dergisi*, 4 (1). 134-150.

Burmann, C. ve Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach To Internal Brand Management. *Brand Management*, 12 (4). 279-300.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 32.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H.G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 20 (63). 41-58.

Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing On Organisational Commitment Among Retail Bank Managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16, (3). 108-116.

Chong, M. (2007). The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10 (3). 201-212.

Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16. 64-73.

Çam, H. (2016). İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli Yaklaşımı İle Belirlenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(15). 221-228.

Çapık, C. (2014). Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışmalarında Doğrulamalı Faktör Analizinin Kullanımı. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 17(3). 196-204.

Çekmecelioğlu, H.G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş ve Güç Dergisi*, 8 (2). 153-168.

Çetin, B., Akın, A. ve Eroğlu, Y. (2011). Koşullu Öz-Değer Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8. 412-426.

Çevik, A. ve Gürsel, F. (2015). Gönüllü Motivasyon Envanteri: Türk Popülasyonuna Uyarlanması. *Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi*, 13 (2). 83-92.

Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (Ocak-Haziran). 85-98.

de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*. 15 (1). 157-179.

de Chernatony, L. ve Segal-Horn, S. (2001). Building on Services' Characteristics to Develop Successful Services Brands. *Journal of Marketing Management*. (17). 645-669.

Demir, H., Usta, R. ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2). 135-161.

Demirel, Y. (2008). A Study On the Satisfaction Of The Employees In The Internal Customer Relationship Management. *University of Gaziantep Journal of Social Sciences*, 7 (1). 90-108.

Demirel, E.Ü. ve Yıldız, E. (2015). Marka Özgünlüğünün Marka Tercih, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri: Bilgisayar Markaları Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 11. Sayı: 44, Temmuz. 83-100.

Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2). 81-97.

Döndüren. H. (2008). Osmanlı Tarihinde Bazı Faizsiz Kredi Uygulamaları ve Modern Türkiye’de Faizsiz Bankacılık Tecrübesi. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1. 1-24.

Dündar, İ.P. ve Güneri Fırlar, F.B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bilig*, Bahar, Sayı: 37. 131-153.

Ene, S. (2013). İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5 (10). 67-90.

Engel, K.S., Moosbrugger, H. ve Müller. H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2. 23-74.

Ewing, M.T. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. *International Journal of Public Sector Management*, 12 (1). 17-29.

Finn, A. ve Kayande, U. (2004). Scale Modification: Alternative Approaches and Their Consequences. *Journal of Retailing*, 80. 37-52.

Foreman, S.K. ve Money, A.H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, (11). 755-768.

Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18:1. 39-50.

Gapp, R. ve Merrilees, B. (2006). Important Factors to Consider When Using Internal Branding as a Management Strategy: a Healthcare Case Study. *Brand Management*, 14, (1/2), Eylül-Ekim. 162-176.

- Gefen, D., Karahanna, E., ve Straub, D. (2003). Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model. *MIS Quarterly*, 27. 51- 90.
- Goom, S., MacLavery, N., McQuillan, P. ve Oddie, H. (2008). Internal Branding; A Human Resources Perspective. *Canadian Marketing Association*, Ağustos. 3-14.
- Gounaris, S. (2008a). Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (3). 400-434.
- Gounaris, S. (2008b). The Notion of Internal Market Orientation And Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. *Journal of Services Marketing*, 22 (1). 68-90.
- Grayson, D. ve Sanchez-Hernandez, M.I. (2010). Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility. *Cranfield University School of Management Working Paper Series*. 1-31.
- Grayson, D. ve Sanchez-Hernandez, M.I. (2012). Internal Marketing For Engaging Employees On The Corporate Responsibility Journey. *Intangible Capital*, 8 (2). 275-307.
- Gull, S. ve Ashraf, SM. (2012). Impact of Internal Branding on Service Employees' Quality Commitment - Study on Education Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, Vol: 3, No: 14. 302-311.
- Gulledge, L.G. (1991). Satisfying The Internal Customer. *Bank Marketing*, 23 (4). 46-48.
- Ha, N.C., Bakar, R.A. ve Jaafar, S.I.S. (2007). Internal Marketing Issues in Service Organizations In Malaysia. *International Review of Business Research Papers*, 3 (5), 134-145.
- Harris, F. ve de Chernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4). 441-456.
- Henkel, S. Tomczak, T. Heitmann, M. ve Herrmann, A. (2007). Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16 (5). 310-320.
- Heskett, J.L., Jones, T., Loveman, O.G.W., Sasser, W., Earl, J. ve Schilesinger, L.A. (1994). Putting The Service-Profit Chain To Work. *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-170.
- Huang, M. ve Chen, M.Y. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation and Organizational commitment: Moderating Effects of Work Status. *Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing*, 113, 1. 180-198.

Hur, Y. ve Adler, H. (2011). Employees' Perceptions of Restaurant Brand Image. *Journal of Foodservice Business Research*, 334-359.

Hwang, I.S. ve Chi, D.J. (2005). Relationships Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performanca: An Emprical Studay. *International Journal of Management*, Jun, 22 (2). 285-293.

İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, Kış. 26-42.

İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9). 161-181.

Jacobs, R. (2003). Turn Employees Into Brand Ambassadors. *ABA Bank Marketing*, April. 23-26.

Javanmard, H. ve Nia, E.N. (2011). Effect of Internal Branding on Brand Supporting Behaviors of Employees Regarding Customer Attraction in Islamic Banking. *The IUP Journal of Brand Management*, 8 (4). 35-46.

Jolliffe. I. T. (1972). Discarding Variables in a Principal Component Analysis. I: Artificial Data. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, Vol: 21, No: 2. 160-173.

Joshi, R. (2007). Internal Marketing in Service Organizations: Need for Reorientation. *The Icfai Journal of Services Marketing*. 5 (4). 28-36.

Karagöz. Y. ve Kösterelioğlu. İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu İle Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, Ağustos. 81-97.

Kayacan, B. ve Gültekin, Y.S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. *Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi*, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi, 18-20 Ekim. 1-15.

Keller, K.L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity. *Marketing Management*, 10 (2). 15-19.

Keller, S.B., Daniel F.L., Alexander E.E., John O. ve Roger C. (2006). The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Service Operations, *Journal of Business Logistics*, 27 (1). 109-137.

Khan, B.M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy With Brand Strategy. *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6 (2). 22-36.

Khan, F.N. ve Naeem, H. (2013). The Anatomy of Employee Involvement and Internal Branding and Their Impact on the Emotional Intelligence of Employees: Evidence From the Nursing Staff Hospital Sector of Pakistan. *Journal of Business and Management*, 8, (2), Haziran- Şubat. 56-61.

Khan, G. (2014). The Mediating Role of Employee Engagement in Relationship of Internal Branding and Brand Experience: Case of Service Organizations of Dera. *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (4). 26-41.

Kimpakorn, N. ve Tocquer, G. (2010). Service Brand Equity and Employee Brand Commitment. *Journal of Services Marketing*, 24 (5). 378-388.

King, C. ve Grace, D. (2005). Exploring the Role of Employees in the Delivery of the Brand: A Case Study Approach. *Qualitative Market Research*, 8 (3). 277-295.

King, C. ve Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective. *Brand Management*, 15 (5). 358-372.

Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M.E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (1). 21-29.

Kolunsağ, A. ve Özdemir, G.V. (2007) Sürdürülebilir Oryantasyon Modeli ve Sakarya Üniversitesi'ndeki Durum. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (10). 211-229.

Küçük Kılıç, S., Cihan. H. ve Öncü, E. (2015). Beden Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bilişötesi Öğrenme Stratejileri, Akademik Öz-Yeterlikleri ve Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları. *Spor Bilimleri Dergisi*. Hacettepe Journal of Sport Sciences. 26 (3). 77-89.

Küçükergin, K.G. ve Dedeoğlu, B.B. (2014). Fast Food Restoranlarda Fiziksel Çevre, Fiyat Algısı ve Tekrar Satın Alma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C:6, S:1. 101-107.

Larsen, R. ve Warne, R. (2010). Estimating Confidence Intervals for Eigenvalues In Exploratory Factor Analysis, 876 Texas A&M University, College Station, *Behavior Research Methods*. 42 (3). 871-876.

Lee, W., Chen, C.C. ve Lee, C.C. (2015). The Relationship Between Internal Marketing Orientatin, Employee Commitment, Charismatic Leadership and Performance. *The International Journal Of Organizational Innovation*. Vol: 8, No: 2. 67-78.

Lings, I.N. (2000). Internal Marketing And Supply Chain Management. *Journal of Services Marketing*, 14 (1). 27-43.

Lings, I.N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research*, Author's Version of Queensland University of Technology, 57 (4). 1-23.

- Lings, I.N, ve Greenley, G.E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, Şubat. 290-305.
- Gordon Liu, G., Chapleo, C., Ko. W.W. ve Ngugi I.K. (2015). The Role of Internal Branding in Nonprofit Brand Management: An Empirical Investigation, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol: 44 No:2. 319-339.
- Lucas, J.R. (1998). Anatomy Of A Vision Statement. *American Management Association International*, (February). 22-26.
- MacLavery, N., Mcquillan, P. ve Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. *Canadian Marketing Association*, June. 1-11.
- Mahnert, K.F. ve Torres, A.M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure And Success In Internal Branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1/2). 54-63.
- McEwen, W.J. ve Robison, J. (2007). Who Are Your Promise Keepers?. *The Gallup Management Journal*. 1-6.
- Miles, S.J. ve Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *The Haworth Press*. 65-87.
- Mishra, S. (2010). Internal Marketing- A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations in India. *International Journal of Management*, 5 (1). 185-192.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*, Ocak. 99-105.
- Modi, A. ve Patel, J.D. (2012). Employees' Brand Commitment and Career Stages: Empirical Evidence from Indian Universities. *The IUP Journal of Brand Management*, Vol: 9, No: 1. 28-39.
- Narteh, B. ve Odoom, R. (2015). Does Internal Marketing Influence Employee Loyalty? Evidence From the Ghanaian Banking Industry. *Services Marketing Quarterly*, 36: 2. 112-135.
- Opoku, R.A., Atuobi, Y.N., Chong, C.S. ve Abrat, R. (2009). The Impact Of Internal Marketing On The Perception Of Service Quality In Retail Banking: A Ghanaian Case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (4). 317-329.
- Özen, E., Genç, E. ve Kaya, Z. (2013). Trafik Kazalarının Nedenlerine İlişkin Düşünceler ve Trafikte Farkındalık: Uşak İli Örneği. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 1. 1-19.
- Özçelik, G.ve Fındıklı, M.A. (2014). The Relationship Between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 1120 -1128.



Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16 (1). 56-66.

Özdemir, M. ve Koçak. A. (2012). İlişkisel Pazarlama Çerçevesinde Marka Sadakatinin Oluşumu ve Bir Model Önerisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 67, No: 2. 127-156.

Özel, M., Timur, B. Timur, S. ve Bilen, K. (2013). Öğretim Elemanlarının Pedagojik Alan Bilgilerini Değerlendirme Anketinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*. Cilt: 14, Sayı: 1, Nisan. 407-428.

Özler, D.E. ve Koparan, E. (2006). Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış*, 8 (Ocak). 1-29.

Papasolomou, I. ve Vrontis, D. (2006a). Using Internal Marketing To Ignite The Corporate Brand: The Case Of The UK Retail Bank Industry. *Journal of Brand Management*, 14 (1/2). 177-195.

Papasolomou, I. ve Vrontis, D. (2006b). Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case Of The UK Retail Bank Industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15. (1). 37-47.

Patla, S. ve Pandit, D. (2012). Internal Branding in an Indian Bank: An Initial Exploration. *Journal of Management*, March. 115-124.

Paulus, P.B. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea Generating Groups. *Applied Psychology*, 49 (2). 237-263.

Piercy, N.F. (1995). Customer Satisfaction And The Internal Market: Marketing Our Customers To Our Employees. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1 (1). 22-44.

Pira, A. ve Kocabaş F. (2003). Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1). 87-102.

Pitt, L.F. ve Foreman, S.K. (1996). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, (44) 2. 25-36.

Pugh, S. (2001). Service With A Smile: Emotional Contagion In The Service Encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (4). 1018-1027.

Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee-Brand Promise. *Brand Management*, 15 (1). 57-70.

Punjaisri, K., Wilson, A. ve Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for

- Strengthening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7 (4). 407-424.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. ve Wilson, A. (2009a). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2). 209-226.
- Punjaisri, K., Wilson, A. ve Evanschitzky, H. (2009b). Internal Branding To Influence Employees' Brand Promise Delivery: A Case Study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20 (5). 561-579.
- Rafiq M. ve Ahmed, P.K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, (9). 219-232
- Rafiq M. ve Ahmed, P.K. (2000). Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6). 449-462.
- Raj, A.B. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 3 (2). 1-27.
- Raubenheimer, J. (2004). An Item Selection Procedure To Maximise Scale Reliability and Validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30 (4). 59-64.
- Sasser, E.W. ve Arbeit, S.P. (1976). Selling Jobs In The Services Sector. *Business Horizons*, 19 (3). 61-65.
- Schultz, D.E. (2004). Building an Internal Marketing Management Calculus. *Interactive Marketing*, Ekim-Kasım. 111-129.
- Semans, D. (2004). The Brand You Save. *American Marketing Association*, (Mayıs-Haziran). 29-32.
- Semnani, B.L. ve Fard, R.S. (2014). Employee Branding Model Based on Individual and Organizational Values in the Iranian Banking Industry. *Asian Economic and Financial Review*, 4 (12). 1726-1740.
- Shamma, H.M. (2012). Exploring Internal Marketing Applications: Case of Egypt. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Ekim. 1-10.
- Singhal, S. (2015). Moderating Role of Internal Marketing on Brand Equity in a Service Organization. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, Mayıs. 20-26.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu E.B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5 (4). 87-104.

Steiger, J.H. (2007). Understanding the Limitations of Global Fit Assessment in Structural Equation Modeling. *Personality and Individual Differences*. 42. 893–898.

Stershic, S.F. (2001). Leveraging Your Greatest Weapon. *Marketing Management*, (Temmuz,-Ağustos). 40-43.

Şendoğdu, A. (2014). Özel Kamu ve Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1). 91-106.

Tak, B. ve Çiftçioğlu, B.A. (2008). Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (4). 156-178.

Tavassoli, N. (2008). Branding From The Inside Out. *Business Strategy Review*, (Summer). 94-95.

Taylor, S.L. ve Cosenza, R.M. (1997). Internal Marketing Can Reduce Employee Turnover. *Super Vision*, 58 (12). 3-5.

Tosti, D.T. ve Stotz, R.D. (2001). Building Our Brand From The Inside Out. *Marketing Management*, 10 (2). 28-33.

Turanlı, M., Cengiz, D.T. ve Bozkır Ö. (2012). Faktör Analizi İle Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, Sayı: 17. 45-68.

Türk. Z. (2009). Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Sadakati: Serperf Ölçeği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 1. 399-416.

Ursavaş, Ö.F., Şahin, S. ve McIlroy, D. (2014). Türkiye’deki Öğretmen Adaylarının BİT Kullanımına Yönelik Davranışsal Niyetlerinin Belirlenmesinde Branşlarının Rolü. *Eğitim ve Bilim*, Cilt: 39, Sayı: 175. 136-153.

Usta, R. (2009). İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve Tatminin Aracılık Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34 (Temmuz-Aralık), 241-263.

Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi. *TBB Bankacılar Dergisi*, Sayı: 69. 1-92.

Velicer, W. F. ve Fava, J. L. (1998). Effects of Variable and Subject Sampling on Factor Pattern Recovery. *Psychological Methods*, 3 (2). 231-251.

Ventura, K. (2012). Sanal Marka Topluluklarında Topluluk Üyelerinin Marka İle Özdeşleşme Düzeylerinin Öncülleri ve Sonuçları: Yapısal Bir Model Önerisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 19/2. 197-217.

Yang, J.T., (2015). Effect of Internal Marketing on Knowledge Sharing and Organisational Effectiveness in the Hotel Industry. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26: 1-2. 76-92.

Yeloğlu, H.O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7 (1). 133-152.

Yıldız, S.M. (2011). İçsel Pazarlama, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Spor Okullarında Görev Yapan Antrenörler Üzerine Bir İnceleme. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 13 (2). 216-225.

Yusuf, G.O., Sukati, I. ve Chin, T.A. (2014). Mediating Role of Personality Factors in the Relationship Between Internal Marketing and Customer Orientation: A Review. *Asian Social Science*, Vol: 10, No: 17. 250-257.

Yücenur, G. N., Çetin Demirel, N., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). Hizmet Değeri'nin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1). 156-168.

### c) **Tezler**

Akyıldız, M. (2013). *Ciddi ve Kayıtsız Katılımcıların Kişilik Özellikleri İle Boş Zaman Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Davis, J.P. (2005). *The Effects Of Internal Marketing On Service Quality Within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach*. Doctorate Thesis. Ohio: The Ohio State University.

Demir, M.S. (2015). *Türkiye'de Katılım Bankalarının Gelişimi ve Performanslarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demiralay, T. (2014). *Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*. Doktora Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eker, D.T. (2013). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Pazar Odaklılık: Pazar Odaklılık Firma Performansı İlişkisinde İçsel Pazarlamanın Rolü*. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eryiğit, N. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansına Etkisi: İSO 1000 Uygulaması*. Doktora Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ellison, A. (2013). *Internal Brand Training In The Learning Industry*. Doctorate Thesis. Florida: Nova Southeastern University.

Glennie, N.T. (2010). *Examining Trust Factor Relationships in the Online Business-To-Consumer Environment*. Doctorate Thesis. Arizona: Northcentral University.

Goldman, G.D. (2007). *A Study Of The Pre-Adoptation Functioning and Post-Adoptation Adjustment of Children Who Have Been Prenatally Exposed to Alcohol, Tobacco and/or Other Drugs*. Doctorate Thesis. Florida: Florida State University.

Gügerçin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gülşen, G. (2010). *Bankalarda İçsel Pazarlama Çalışmaları ve Kamu Bankaları İle Özel Bankaların Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Holmgren, A., Schori, L.C. ve Wingard, M. (2003). *Internal Branding; How to Make Employees Live the Brand*. Master Thesis. Lund: Lund University Achool Of Economics And Management.

Hur, Y. (2009). *Employee Training and Job Satisfaction and Their Eccects On Restaurant Internal Brand Image*. Master Thesis. Indiana: Purdue University.

Kahraman, A. (2011). *Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi: İçsel Markalaşma*. Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karahan, S. (2013). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Langett, J. (2010). *Through The Story: Organizational Recasting and The Necessity of Narrative-Driven Internal Branding*, Doctorate Thesis. Pittsburgh: Duquesne University.

Pekel, H.N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Pswarayi, S. (2013). *The Employee Perspective Of Internal Branding Process: A Quantiative Study*. Doctorate Thesis. Minneapolis: Capella University.

Şimşek, T.B. (2005). *İşletmelerde İç Müşteri Memnuniyetinin Hizmet Kalitesine Etkisi: Bursa'da Özel Bir Eğitim Kurumunda Uygulanması*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Türkkantos, S. (2012). *Perakendeci- Tedarikçi İlişkilerinde Yalın Uygulamalar ve İlişki Kalitesinin Firma Performansına Etkisi*. Doktora Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Türköz, I. (2006). *Hizmet Sektöründe İçsel Pazarlama Uygulamalarının Şirket Performansına Etkisi: İstanbul'daki Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yandı, A. (2013). *Akademik ve Genel Bir Benlik Algısı Envanteri'nin Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yahşi, F. (2014). *Katılım Bankalarında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Zepf, B. (2008). *Sport Sponsorship As An Internal Marketing Tool: Employees' Sponsorship Assessments and Their Effect On Job Attitudes*. Doctorate Thesis. Florida: Florida State University.

#### **d) İnternet Kaynakları:**

Aydın, Ö, (2006). Mutlu Çalışan Satış Artırır mı?, Capital Dergisi. Erişim Tarihi: 06 Temmuz 2015, <http://www.capital.com.tr/liderlik/mutlu-calisan-satis-artirir-mi-haberdetay-4258>

Dinler, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5(2): 1-8. (Elektronik Dergi). Erişim Tarihi: 24 Kasım 2014, <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979

Leberecht, T. (2004). True Blue: Internal Branding as a Strategic Corporate Communications Tool a Case Study of JetBlue Airways, 2-35. Erişim Tarihi: 21 Haziran 2015, [http://www.kaa.or.kr/k/upload/info/210\\_True\\_Blue.orig.pdf](http://www.kaa.or.kr/k/upload/info/210_True_Blue.orig.pdf)

[http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/14650tbs\\_temel\\_gostergeler\\_raporu\\_eylul\\_2015.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSSGG/14650tbs_temel_gostergeler_raporu_eylul_2015.pdf). Erişim Tarihi: 05 Aralık 2015.

<http://www.tkbb.org.tr/banka-ve-sektor-bilgileri---mukayeseli-tablolar>. Erişim Tarihi: 11 Aralık 2015.

[http://tkbb.org.tr/documents/KATILIM\\_2014\\_TR\\_final.pdf](http://tkbb.org.tr/documents/KATILIM_2014_TR_final.pdf). Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.

<http://www.tkbb.org.tr/arastirma-ve-yayinlar-sunumlar-genel-sunum>. Erişim Tarihi: 16 Ocak 2016.

<http://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler>. Erişim Tarihi: 18 Ocak 2016.

<http://www.ey.com/TR/tr/Newsroom/News-releases/2015-EY-turkiyede-katilim-bankaciligi>. Erişim Tarihi: 19 Ocak 2016.

[http://www.kuveytturk.com.tr/sikca\\_sorulan\\_sorular.aspx](http://www.kuveytturk.com.tr/sikca_sorulan_sorular.aspx). Erişim Tarihi: 06 şubat 2016.

<http://www.tkbb.org.tr/diger-istatistikler>. Erişim Tarihi: 10 şubat 2016.

<http://www.alfaistatistik.com/#!KR20-KR21-Cronbach-Alfa-TestTekrarTest>. Erişim Tarihi: 11 Nisan 2016.



## EKLER

### EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı doktora programı kapsamında yürütülen bir doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Prof. Dr. Ayşe AKYOL danışmanlığında yürütülen “İçsel Pazarlama Uygulamalarının İçsel Markalamaya Etkisi: Türkiye’deki Katılım Bankalarında Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma tamamen akademik amaçlı bir çalışmadır ve veriler kesinlikle gizli tutulacak ve bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak çalışmaya sağladığınız katkılarınız ve ilginiz için teşekkür ederiz.

Saygılarımla,

Ünal EFE (unalefe@hotmail.com)

Haliç Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

#### BİRİNCİ BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

**1. Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

**2. Medeni durumunuz:**

Evli ( ) Bekâr ( )

**3. Yaş aralığınız:**

18-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55 ve üzeri ( )

**4. Eğitim durumunuz:**

Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**5. Kaç yıldır bankacılık yapmaktasınız:**

0-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 8-11 yıl ( ) 12-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

**6. Kaç yıldır bu bankada çalışıyorsunuz:**

0-3 yıl ( ) 4-7 yıl ( ) 8-11 yıl ( ) 12-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

**7. Şu anda çalıştığınız şehir hangi coğrafi bölge sınırları içinde kalmaktadır?**

Marmara Bölgesi ( ) Ege Bölgesi ( ) Akdeniz Bölgesi ( ) Karadeniz Bölgesi ( )  
Doğu Anadolu Bölgesi ( ) Güneydoğu Anadolu Bölgesi ( ) İç Anadolu Bölgesi ( )



**İKİNCİ BÖLÜM: İÇSEL PAZARLAMA, İÇSEL MARKALAMA, İÇSEL MARKALAMANIN SONUÇLARI VE MARKA PERFORMANSI MADDELERİ**

İÇSEL PAZARLAMA						
NO	Aşağıda bir çalışanın çalıştığı banka ile ilgili sahip olabileceği duygu ve düşüncelere ait ifadeler bulunmaktadır. Şu anda çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz	Hizmet Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım banka, personeline inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
2	Çalıştığım banka, vizyonunu personeline uygun bir şekilde iletir.					
3	Çalıştığım bankanın vizyonunu biliyorum ve bu vizyonu paylaşıyorum.					
4	Banka vizyonunun bütün personel tarafından bilinmesi bankanın başarısına önemli katkı sağlamaktadır.					
5	Çalıştığım banka, personelini işlerinde iyi performans göstermesi için hazırlar.					
6	Çalıştığım banka, personelinin bilgi ve becerilerini geliştirmeyi bir maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
7	Çalıştığım bankadaki personelin bilgi ve becerileri bankanın işleyen sürecinde gelişir.					
8	Bu bankada, personellere bir şeyleri "nasıl yapmaları gerektiğini" öğretmeye ek olarak "neden yapmaları gerektiği" de öğretilir.					
9	Çalıştığım banka, personelini yetiştirmenin ötesinde aynı zamanda eğitir.					
10	Bu bankada personeller hizmet rollerini yapmaları için uygun bir şekilde yetiştirilirler.					
11	Çalıştığım banka, personellerin farklı ihtiyaçlarını tedarik etmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
12	Çalıştığım bankada personelle iletişime büyük önem verilmektedir.					
13	Çalıştığım bankanın performans ölçümü ve ödüllendirme sistemleri personellerini birlikte çalışmaları için teşvik eder.					
14	Çalıştığım banka, çoğunlukla kurumun vizyonuna katkıda bulunan personellerin performanslarını ölçer ve bu personellerini ödüllendirir.					
15	Çalıştığım banka, personellerin görevlerini iyileştirmek ve kurumun stratejisini geliştirmek için personellerinden bilgi toplar.					
16	Çalıştığım banka, personeline hizmet rolünün önemini iletir.					
17	Çalıştığım bankada, mükemmel hizmet sağlayan personeller çabalarından dolayı ödüllendirilirler.					

İÇSEL MARKALAMA						
NO	Aşağıda bir çalışanın çalıştığı banka ile ilgili sahip olabileceği duygu ve düşüncelere ait ifadeler bulunmaktadır. Şu anda çalıştığınız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz	Hiz. Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
18	Eğitim, marka standartlarına bağlı marka vaadinin iletilmesinde bana ideal iletişim becerilerini vermektedir.					
19	Renkli ve çekici malzemelerle verilen mesajlar çoğunlukla beni cezbetmektedir.					
20	Çalıştığım banka, personelin ihtiyaç duyduğu bilgiyi mükemmel bir şekilde personeline iletir.					
21	İşlerin nasıl yapılacağı ile ilgili yeni ve daha iyi önerileri sunma konusunda teşvik edildiğimi hissediyorum.					
22	Oryantasyon programı, marka vaadinin en iyi şekilde iletilmesi konusunda benim heyecan ve isteğimi artırmaktadır.					
23	Çalıştığım bankanın oryantasyon programını ve marka ile ilgili yol haritasını beğeniyorum.					
24	Oryantasyon programında bankanın vizyonu ile ilgili yeterli bilgi verildi.					
25	Çalıştığım bankanın oryantasyon programının içerik olarak beklentileri karşıladığını düşünüyorum.					
26	Marka vizyonu konusunda grup toplantılarında anlaşılır bir şekilde bilgilendiriliyorum.					
27	Grup toplantısından sonra marka vizyonu ile ilgili rolümü çok net bir şekilde anlıyorum.					
28	Grup toplantılarının, bankanın vizyonuna önemli katkılar sağladığını düşünüyorum.					
29	Grup toplantıları, marka ile ilgili fikirlerin rahatlıkla ifade edildiği ve konuşulduğu bir güven ortamında gerçekleşmektedir.					
30	Bilgilendirmeler, marka beklentileri doğrultusunda hizmet verebilmem için gerekli olan tüm detayları içermektedir.					
31	Marka misyonu ve marka vaadi sürekli olarak bilgilendirmelerle desteklenmektedir.					
32	Çalıştığım bankanın belirli aralıklarla banka ile ilgili bilgilendirmeler yapması personele olumlu katkı yapmaktadır.					
33	Çalıştığım banka, bilinmesi gereken tüm konularda gerekli bilgilendirmeleri yerinde ve zamanında yapmaktadır.					

### İÇSEL MARKALAMANIN SONUÇLARI

NO	Aşağıda bir çalışanın çalıştığı banka ile ilgili sahip olabileceği duygu ve düşüncelere ait ifadeler bulunmaktadır. Şu anda çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
34	Çalıştığım bankanın markasına yönelik duyduğum gurur marka ile ilgili mesajlarla pekişmektedir.					
35	Markanın başarısını kendi başarımlarım gibi görüyorum.					
36	Çalıştığım bankanın ortamı benim için bir aile gibidir.					
37	Kendimi bu bankanın bir parçası gibi hissediyorum.					
38	Herhangi birisi bankamın markası ile ilgili güzel sözler söylediğinde bunu kişisel bir iltifat gibi algılıyorum.					
39	Markanın iletilmesi konusundaki bağlılığım marka bilgilerimle birlikte artmaktadır.					
40	Müşterilerimize marka vaadinin iletilmesi hususuna çok bağlıyım.					
41	Çalıştığım bankaya olan bağlılığım azdır.					
42	Duygusal olarak kendimi bu bankaya bağlı hissetmiyorum.					
43	Kariyerimin kalan kısmını bu bankada sürdürmekten mutlu olacağım.					
44	Marka vaadini iletme konusundaki yetkinliğim bu bankada kalma niyetimi artırmaktadır.					
45	Çalıştığım banka beni bugüne kadar hayal kırıklığına uğratmadı.					
46	Çalıştığım bankaya olan güvenim tamdır.					

### MARKA PERFORMANSI

NO	Aşağıda bir çalışanın çalıştığı banka ile ilgili sahip olabileceği duygu ve düşüncelere ait ifadeler bulunmaktadır. Şu anda çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
47	Müşterilere sunduğum hizmetin kalitesi bankamın marka standartlarını karşılamaktadır.					
48	İş tanımında belirtilen sorumlulukları başarılı bir şekilde yerine getirebilirim.					
49	Müşteriler tarafından bilinen marka vaadini etkili bir şekilde yerine getiririm.					
50	Müşterilerin taleplerini marka hedefleri doğrultusunda her zaman yönetebilirim.					

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Bayburt'ta doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 1998 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldu. 1999-2000 yılları arasında Amerika'da University of Pittsburgh'da İngilizce dil eğitimi aldı. 2003 yılında İstanbul Üniversitesi'nde Para, Sermaye Piyasaları ve Finansal Kurumlar Anabilim Dalı Yüksek Lisans programından mezun oldu. 2012 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda İşletme Doktora öğrenimine başladı. 2000 yılından beri finans sektöründe çalışmaktadır ve halen özel bir bankada müdürlük yapmaktadır.

