

İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı *

Aysun KAHRAMAN** Canan AY***

ÖZ

İçsel markalaşma; çalışanların, çalıştıkları işletmenin marka vaadini, marka değerini anlaması ve benimsemesi sonucunda, dış müşterilerin de markayı daha kolay benimseyeceğini savunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, ülkemiz literatüründe yeterince ele alınmamış olan içsel markalaşma olgusunu teorik temeller ve uygulama aşamaları açısından açıklığa kavuşturmak. Çalışmada ilk olarak markalaşmanın önemine ve markalaşma sürecinde çalışanların rollerine değinilmiştir. Daha sonra içsel markalaşma kavramı, içsel markalaşma uygulamalarında kullanılan teknikler ve araçlar teorik olarak incelenmiştir. Çalışmanın uygulama bölümü için bir hizmet işletmesi olan Arkas Holding'in iki yöneticisiyle, Arkas Holding'deki içsel markalaşma uygulamalarıyla ilgili olarak derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonrasında elde edilen bulgular değerlendirildikten sonra Arkas Holding'de içsel markalaşmanın önemi, içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştiği, bu süreçte dikkat edilmesi gereken unsurlar ve karşılaşılan zorluklar ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Çalışanlar, iç müşteri, içsel pazarlama, içsel markalaşma

JEL Sınıflaması: M12, M31, M54

Promoting Brand Within Organization Via Internal Branding: ARKAS Holding Case Study

ABSTRACT

Internal branding supports the idea that external customers will internalize the brand more easily if employees understand and adopt the brand promise and brand values of the company which they work for. The aim of this study is to clarify internal branding phenomenon, which which has not been discussed enough in the Turkish literature, in terms of literature and application areas. Firstly the study has discussed the importance of branding process and the role of employees in this process. Then, the concept of internal branding, the technics and the tools whics are used for application of internal branding is examined theoretically. In the application part in-depth interviews were conducted with two managers of Arkas Holding about internal branding activities in Arkas Holding. After findings of in-depth interviews were examined the importance of internal branding activities, application process of internal branding, factors should be considered in and the difficulties occurred in internal branding process of Arkas Holding were discovered.

Key Words: Employees, internal customer, internal marketing, internal branding

JEL Classification: M12, M31, M54

* Bu çalışma, ilk yazarın "Marka Vaadinin İletilmesi: İçsel Markalaşma" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Araş. Gör., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, aysun.kahraman@cbu.edu.tr

*** Prof. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, canan.ay@cbu.edu.tr

I. GİRİŞ

Günümüz pazar koşulları işletmeleri rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak yöntemler aramaya zorlamaktadır. İşletmeler, bu amaca ulaşabilmek için markalaşma çalışmalarına önem vermeye başlamışlardır. Markalaşma sürecinde genel olarak dış müşterilere odaklanılmaktadır. Öte yandan süreçte kurum içi çalışmaların önemini fark eden işletmeler çalışanların da markalaşma sürecine dahil edilmeleri gerektiğini fark etmişlerdir. Bu gerekliliğin ön plana çıkmasıyla beraber, içsel markalaşma olgusu gündeme gelmiştir.

İçsel markalaşma, markanın örgüt içerisinde tutundurulmasıdır. İçsel markalaşma faaliyetleri aracılığıyla çalışanların markayı benimsemeleri ve ortak bir marka anlayışı oluşturulması amaçlanmaktadır. İçsel markalaşma sürecinde, markanın temel değerleri çalışanlara iletilmekte ve benimsetilmekte, bu değerleri özümseyen çalışanların davranışları işletmenin marka değerleriyle uyumlu hale gelmektedir. Böylece dış müşteriler, kendileriyle ilgilenen, sorumluluk sahibi, bilgili bir muhatapla karşılaşacaktır. Bu sayede, sözü veren pazarlamacılar ile bu sözü tutan çalışanlar arasındaki tutarsızlıklar ortadan kalkacaktır. Daha üstün kalitede hizmet alan dış müşterilerin memnuniyetleri artacaktır. Böylelikle, dış müşterilerin markayı benimsemeleri ve markaya bağlılık duymaları da kolaylaşacaktır.

II. MARKA KAVRAMI VE MARKALAŞMA SÜRECİNDE ÇALIŞANLARIN ÖNEMİ

Günümüz işletme çevresi sürekli değişmekte ve birçok parametreden etkilenmektedir. İşletmelerin bu dinamik ve rekabetçi pazar koşullarında hayatta kalabilmeleri ve kâr elde ederek gelişmeleri, rakiplerinden farklı birtakım değerler sunmalarına bağlıdır. Bu noktada “farklılaştırıcı bir değer” olarak ifade edilen markalaşma kavramı karşımıza çıkmaktadır. Marka, “bir satıcının ürün ve/veya hizmetlerini tanıtan ve rakiplerinden farklılaştıran bir isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya diğer özelliklerdir” (AMA Dictionary). Markanın temel amaçları; farklılık yaratmak, işletmenin kendisini ifade etmesini sağlamak, marka ve hedef kitlesi arasında özgün ve güçlü bir bağ oluşturarak daha fazla müşteri sadakati yaratmaktır (Erdil ve Uzun, 2009, Bergstorm vd. 2002). Markanın başarılı bir şekilde oluşturulması ve devamlılığının sağlanması için dış müşterilere yönelik olarak gerçekleştirilen uygulamaların yanı sıra kurum içi faaliyetler de önemlidir. Kurum içi faaliyetlerin yürütülmesi ve stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanması çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar, hem fonksiyonel (ne iletiliyor?) hem de duygusal (nasıl iletiliyor?) değerlerin iletilmesi görevini üstlenmesi nedeniyle, müşteriler ve diğer paydaşların marka algıları üzerinde de etkili olmaktadır (de Chernatony, 2002). Bu nedenle, çalışanların marka değerlerini doğru bir biçimde iletmeleri son derece önemlidir. İşletmenin verdiği söz ile çalışanların davranışları arasında tutarlılığın sağlanmasıyla müşteri beklentileri karşılanmaktadır. Hedeflenen tutarlılığın sağlanması için tüm işletme çalışanlarının marka kimliği kavramına aşina olmaları, söz ve davranışlarıyla müşteri beklentilerini karşılamaları gerekmektedir (Burmam ve Zeplin, 2005). Bunun için üst yönetim de dahil tüm çalışanların aynı hedefe ulaşmak yönündeki

çabaları paylaşımları ve kurum içinde paylaşılan mesajların kendi içinde istikrarlı olması gerekmektedir (Tatlıdil, 2010).

III. İÇSEL MARKALAŞMANIN TANIMI, AMACI VE KAPSAMI

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

İçsel markalaşma, “marka vaadini tutarlı bir biçimde iletebilmeleri için çalışanların eğitilmeleri, tüm işlerle ve süreçlerle uyumlaştırılmaları sürecidir” (Semmans, 2004). Diğer bir tanıma göre içsel markalaşma, “tutarlı bir müşteri deneyimi sağlamak için çalışanları güçlendiren ve marka değerleriyle uyumlaştıran stratejik süreçler kümesidir.” (MacLaverly vd., 2007).

İçsel markalaşmanın, Berry (1981) tarafından içsel pazarlama kavramının öne sürülmesiyle ortaya çıktığı söylenebilir (Mahnert ve Torres, 2007). İçsel pazarlama; “motive edilmiş ve müşteri yönlü çalışanlar yaratma süreci içerisinde, müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, değişime karşı gelen örgütsel direnci kırmak; kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin etkin bir biçimde uygulanması doğrultusunda çalışanları uyumlaştırmak, motive etmek, koordine etmek ve bütünleştirmek üzere gerçekleştirilen ve pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı çabalar” (Rafiq ve Ahmed, 2000). İçsel markalaşma, içsel pazarlama uygulamalarının geniş bir bölümünü oluşturmakta ve içsel pazarlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için kullanılan spesifik bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Mahnert ve Torres, 2007). Berry ve Parasuraman (1991) çalışmalarında, marka ile ilgili geliştirilen stratejilerin ve yapılan araştırmaların çalışanlarla paylaşılmasının önemine değinmişlerdir. Bu süreç, yaratıcı içsel iletişim çabalarını, markanın güçlendirilmesi için çalışanların eğitilmesini, örnek davranışların ödüllendirilmesini kapsamaktadır. Ambler ve Barrow (1996), markaya değerleriyle içselleşen ve davranışları markayla uyumlu hale gelen çalışanların markanın savunucuları olacağını ifade etmiştir. Marka değerleriyle çalışan değerlerinin tutarlı hale getirilmesi ve marka değerleriyle uyumlu çalışan davranışlarının geliştirilmesinin öneminin farkına varan araştırmacılar içsel markalaşma konusuna yönelik araştırmalar yapmaya devam etmişlerdir (Thomson vd., 1999’dan aktaran Yamaç, 2003; Davis, 2000’dan aktaran Aurand vd., 2005; Harris ve de Chernatony, 2001; Tosti ve Stotz, 2001; Pringle ve Gordon, 2001; Bergstorm vd., 2002; Mitchell, 2002; Jacobs, 2003; deChernatony ve Segal-Horn, 2003). İçsel markalaşma yaklaşımıyla ilgili ilk konferans ise 2003 yılında Chicago’da gerçekleştirilmiştir (Berthon vd., 2005).

İçsel markalaşma yaklaşımından literatürde “Janus etkisi” olarak da bahsedilmektedir. Janus, mitolojide geçitlerin tanrısı olarak bilinmekte ve iki yüzü olan bir insan şeklinde resmedilmektedir. İşletmeler de bu şekilde Janus’a benzetilebilir: dış çevreye ve müşterilere bakan birinci yüz ve kurum içindeki çalışanlara çevrilmiş olan ikinci yüz. Bu yaklaşıma göre müşterilerin karşılaştıkları işletmenin yüzü, çalışanların işletmelerini gördükleri şeklin bir yansımasıdır (Tosti ve Herbst, 2009). Bu durumda, işletmelerin dışsal imajları için geniş kaynaklar harcarken, içsel imajları için genelde çok az bir kaynak ayırmaları veya hiç kaynak ayırmamaları ironik görünmektedir. Çünkü, içsel yüzün yansıması olmadan, dış yüz hiçbir zaman anlamlı olamayacaktır. İçsel markalaşmanın önemsenmediği bazı işletmelerde çalışanların, işletmelerinin misyon, vizyon, değer ve markalarını benimsememesi sonucu, marka vaatlerini yerine getirmeleri oldukça güç olacaktır ve dışarıya çelişkili bir görüntü yansıyacaktır. Diğer yandan vaat edilenleri bulamayan müşterilerin rakip firmalara yönelmesi ve kimi zaman firmayı geri dönmek üzere terk etmesi olasıdır (Ay vd., 2007).

III. İÇSEL MARKALAŞMANIN AVANTAJLARI

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

- Çalışanların markayı benimsemeleri ve markaya bağlılık duymaları: Çalışanlar çalıştıkları işletmeyi ve onun markasını kendi kendilerine, hiçbir etkiye maruz kalmadan sevmeyebilirler. Çalışanların işletmelerinin markalarını sevmeleri ve benimsemeleri için yönlendirilmeye ihtiyaçları vardır. İçsel markalaşma, çalışanların örgütteki deneyimlerini ve algılarını yönetmek için stratejik bir örgütsel girişim olarak ortaya çıkmıştır (King ve Grace, 2008; Khan, 2009).
- Marka değerleriyle uyumlu davranışların sergilenmesi: İçsel markalaşma çabalarıyla, çalışanların tutum ve davranışları marka kimliğiyle uyumlu hale getirilmekte ve çalışanların markayla olan ilişkileri güçlendirilerek onların markaya bağlılık duymaları sağlanmaktadır. İçsel markalaşma uygulamalarıyla markaya bağlılık duyan ve davranışları markayla uyumlu hale gelen çalışanlar markanın savunucuları olmaktadır (Jacobs, 2003).
- Marka vaadinin yerine getirilmesi: Markanın vaat ettiği değer, ürünün/hizmetin sahip olduğu özellikler, reklamlar ve diğer tutundurma çalışmaları, fiyatlandırma politikaları gibi pazarlama uygulamalarıyla müşterilere iletilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, verilen vadin yerine getirilmesi için marka elçilerine de ihtiyaç vardır. Marka vaadini gerçeğe dönüştüren marka elçileri, işletmenin çalışanlarıdır (McEwen ve Robinson, 2007; Haris, 2007). Burada önemli olan nokta çalışanın, markanın vaadini iletebilmesi için marka vaadini bilmesinin gerekliliğidir. İçsel markalaşma çabalarıyla çalışanlar marka vaadini öğrenmekte, benimsemekte ve müşterilere açık bir şekilde iletebilecek hale gelmektedir.
- Müşteri memnuniyetinin sağlanması: İçsel markalaşma uygulamaları sayesinde çalışanlar marka unsurları ve müşteri beklentileri hakkında

bilgiye sahip olmaktadır. Aynı zamanda içsel markalaşma uygulamaları kapsamında verilen eğitimlerle çalışanların yetenekleri geliştirilmektedir. Çalışanların davranışlarının markayla uyumlu olması durumunda herhangi bir talep veya problemle gelen müşteri kendisi ile gerçekten ilgilenen ve sorumluluk duyan uygun bir muhatapla karşılaşmaktadır (Kahraman, 2011).

- **İşletme stratejilerinin uygulanmasına katkı sağlaması:** İçsel markalaşma, işletme stratejilerinin başarılı bir biçimde uygulanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üst düzey yöneticiler tarafından geliştirilen stratejiler çalışanlar aracılığıyla uygulamaya konulmaktadır (Goom vd., 2008). Verilen sözlerin tutulması, marka kimliği ve değerlerinin dış müşterilere doğru bir biçimde iletilerek marka imajı oluşturulmasının her bir basamağında çalışanlar yer almaktadır. Ancak planların uygulamaya konulması için çalışanları belirli konular hakkında bilgi sahibi olmaları ve belirli ölçüde yetkin olmaları gerekmektedir. Bu nedenle strateji ve uygulamaları uyumlu hale getiren faaliyetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan bir tanesi içsel markalaşmadır.

IV. İÇSEL MARKALAŞMA TEKNİKLERİ VE ARAÇLARI

Kanada Pazarlama Derneği içsel markalaşma kapsamında yapılan çalışmalardan yola çıkarak içsel markalaşmanın uygulanması sürecinde kullanılacak teknikleri ve araçları belirlemiştir. Bu araçlar şu şekildedir (MacLaverly vd., 2007):

1. **İçsel İletişim:** Çalışan bültenleri, çalışan toplantıları, genel müdürün mesajları ve bu mesajları destekleyen davranışları, görüntülü mesajlar, hikâye anlatımı, üst yönetimin personel ziyaretleri.
2. **Eğitim Desteği:** Marka özelliklerinin ve rollerinin açıklanmasını kapsayan oryantasyon programları, marka çalıştayları (workshops), müşteriye karşı duyarlılığın oluşturulması, e-öğrenme, eğitim programına dahil edilmiş marka değerleri, marka araçları kümesi, müşteri videoları.
3. **Liderlik Uygulamaları:** Yönetici geliştirme programları, üst yönetimin personel ziyaretleri, düzenli performans değerlendirmeleri
4. **Ödül ve Tanıma:** Başarıların kutlandığı özel olaylar, grup üyeleri tanıma programları, markayı destekleyen davranışları kapsayan performans değerlendirmeleri, 360 derece geribildirim sistemi
5. **İşe Alım Uygulamaları:** Marka vadinin iletilmesi amacıyla örgüt içindeki yeteneklerin sürekli olarak geliştirilmesi için uzun dönemli stratejiler
6. **Sürdürülebilirlik Faktörleri:** İçsel iletişim, çalışanların neyi farklı yapabileceğini tanımlamak ve bağlılığı derinleştirmek için ön hat çalışanlarıyla içsel odak grup görüşmeleri, sürekli müşteri temas grupları
7. **Diğer:** Projeye özgü değerlendirmeler, daha fazla çalışanın katılımı için planlama yapılması

V. İÇSEL MARKALAŞMA FAALİYETLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırma, içsel markalaşma uygulamalarının temelini oluşturan unsurları açığa çıkarmak üzere tasarlanmıştır. Çalışmada, incelenen işletmenin içsel markalaşma uygulamalarına ilişkin derin ve kapsamlı bilgilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaca uygun olarak araştırma problemleri geliştirilmiştir:

- ✓ Araştırma Problemi 1: İçsel markalaşma çalışmaları önemli midir?
- ✓ Araştırma Problemi 2: İçsel markalaşma uygulamalarından hangi birim(ler) sorumludur?
- ✓ Araştırma Problemi 3: İçsel markalaşma uygulamalarında hangi araçlar kullanılmaktadır?
- ✓ Araştırma Problemi 4: İçsel markalaşma uygulamalarının değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?
- ✓ Araştırma Problemi 5: İçsel markalaşma faaliyetleri için kritik başarı faktörleri nelerdir?
- ✓ Araştırma Problemi 6: İçsel markalaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar nelerdir?

B. Araştırma Yöntemi ve Analiz Birimi

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

Bu doğrultuda ilk aşamada hangi işletmelerin içsel markalaşma yaklaşımını benimsediğini öğrenmek için araştırma yapılmıştır. Bunun için internetten ve basılı yayın organlarından işletmelerin çalışanlarına yönelik uygulamaları, markalaşma sürecinde çalışanlarına verdikleri önem araştırılmıştır ve içsel markalaşma uygulamalarında bulunan işletmelerin listesi çıkarılmıştır. Tespit edilen bu işletmelerle iletişime geçilmiş ve görüşme talep edilmiştir. Görüşme talebini kabul eden Arkas Holding ile uygulama gerçekleştirilmiştir. Arkas Holding, 1902 yılında İzmir’de, Gabriel J.B. Arcas tarafından ithalatçı olarak kurulmuştur. Faaliyet alanını 1944 yılında genişleten Arkas, bugün uluslararası taşımacılık sektöründe entegre hizmet veren büyük bir şirketler grubudur.

Gerek duyulan bilgiler, incelenen işletmenin yöneticileriyle ikili derinlemesine görüşmeler (paired depth interview) yapılarak elde edilmiştir. İkili görüşme yapılmasının nedeni yaratılacak etkileşim sayesinde daha fazla veri elde etme imkânı sunmasıdır. Bu doğrultuda içsel markalaşma konusunda yeterli bilgiye

sahip olan Arkas Holding İnsan Kaynakları Müdürü ve Arkas Holding Kurumsal İletişim Müdürü ile 1 saat 5 dakika süren bir görüşme yapılmıştır.

Görüşme için soru formu hazırlanmıştır. Görüşme soruları, Punjaisri vd. (2009b), Pappasolomou ve Vrontis (2006), Leberecht (2004), Henkel vd. (2007) tarafından içsel markalaşmaya ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılan araştırma sorularına uyarlamalar yapılarak hazırlanmıştır. Bunun yanı sıra literatür taraması sonucu elde edilen teorik bilgilerden ve daha önce yapılmış araştırmaların sonuçlarından da yararlanılarak görüşme sorularına eklemeler yapılmıştır. Görüşme formunda 19 adet soru yer almaktadır. Konuyla ilgili genel bilginin verildiği bir belge ve hazırlanan görüşme formu, görüşme yapılacak kişilere de iletilmiştir. Çünkü görüşülecek kişilerin görüşmenin kapsamı hakkında önceden bilgi sahibi olmasıyla daha zengin bilgiler elde edileceği düşünülmüştür. Ayrıntıların korunması ve verilerin eksiksiz olarak elde edilmesi amacıyla, görüşmeler sırasında görüşme yapılan kişilerin izinleri dahilinde ses kayıt cihazı kullanılarak tüm görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

C. Araştırma Bulguları

İçsel Markalaşmaya Verilen Önem: Arkas Holding, içsel markalaşma kavramından haberdardır ve içsel markalaşma yaklaşımının önemini farkındadır. Çalışanlarını beşeri sermayesi ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir unsur olarak gören Arkas Holding içsel markalaşma faaliyetlerinin, çalışanların markayı benimseyerek marka değerleriyle tutarlı davranışlar sergilemelerini sağladığına, bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti yaratıldığına inanmaktadır.

İçsel Markalaşma Faaliyetlerinden Sorumlu Birimler: Arkas Holding’de içsel markalaşma çalışmaları “Kurumsal İletişim Direktörlüğü” ve “İnsan Kaynakları Direktörlüğü” ortaklığıyla yürütülmektedir. Kurumsal İletişim Direktörlüğü bu süreç içerisinde kurum kültürü unsurlarının oluşturulmasından, içsel iletişim faaliyetleriyle en üst kademeden en alt kademeye kadar tüm personelin marka ve işletme faaliyetleriyle ilgili bilgilendirilmelerinden, kurum içindeki sosyal organizasyonların düzenlenmesinden sorumludur. İnsan Kaynakları Direktörlüğünün içsel markalaşma sürecinde üstlendiği temel sorumluluk marka değerlerine uyum sağlayan personellerin seçilmesi, personelin kurum kültürü ve marka değerlerini kavraması için eğitilmesi ve markayla tutarlı davranışlar sergileyen personelin ödüllendirilmesidir. Çalışanlara daha rahat ulaşabilmeleri ve daha net gözlem yapabilmeleri nedeniyle, içsel markalaşmanın uygulanmasından departman yöneticileri de sorumlu tutulmaktadır.

İçsel Markalaşma Faaliyetlerinde Kullanılan Araçlar: Arkas Holding’in içsel markalaşma sürecinde yararlandığı araçlar; seçme ve yerleştirme uygulamaları, oryantasyon programları, eğitim, içsel iletişim faaliyetleri, yönetici ve lider geliştirme programları, koçluk programları, takım ruhunun yaratılması ve çalışanların güçlendirmesi, iç rotasyonlardır. Her bir araç şu şekilde kullanılmaktadır:

- ✓ **Seçme ve Yerleştirme Uygulamaları:** Marka değerleriyle uyumlu çalışanların işe alınmasına dikkat edilmektedir. Bu uyumun markanın benimsenmesini kolaylaştıracağına inanılmaktadır. Uyumun

sağlanabilmesi için marka değerleriyle örtüşen dört temel yetkinlik geliştirilmiştir. Bu yetkinlikler: Dayanışma, işine bağlılık, sürekli öğrenme-gelişme ve takımdaşıktır. Bütün departmanlar için eleman arayışında bulunurken bu dört temel ögeye mutlaka dikkat edilmektedir. Daha sonraki aşamalarda adayın çalışacağı departmana ve görev tanımına göre farklı yetkinlikler aranmaktadır.

- ✓ Oryantasyon Programları: İşe yeni alınan personeller, işe ve pozisyona göre planlanmış oryantasyon programlarına alınmaktadır. Arkas Holding, işe alım sürecinde markanın değerleriyle çalışanların değerlerinin uyumlu olmasına dikkat edilmektedir. Bununla birlikte yeni çalışanlar işe başladıklarında birtakım uyum sorunu yaşayabilmekte; işletme hakkında, işin yapılışı hakkında yeterli bilgileri olmadığını ifade etmektedirler. Hissedilen bu zorluk sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleriyle aşılmaya çalışılmaktadır.
- ✓ Eğitim ve Gelişim: Eğitim departmanı ve çalışan ilişkileri departmanının koordineli bir şekilde çalışmasıyla yürütülmektedir. Eğitim faaliyetlerinin temel amacı; çalışanın yerine getirmekte olduğu göreviyle ilgili teknik bilgi ve beceri düzeyini arttırmak, kariyer planlarıyla ilişkili olarak bir sonraki görevinde ihtiyaç duyacağı becerileri kazandırmaktır. Bunun yanı sıra, Arkas Holding eğitimlerin çalışanların kendilerini değerli hissetmesine yardımcı olacağına inanmaktadır. Çalışanların görev tanımlarına göre eğitimlerin kapsamında birtakım değişiklikler olmaktadır. Eğitim sürecinde marka değerleri, kurum kültürüyle ilgili bilgiler verilmektedir. Çalışanın potansiyeli yüksekse onu desteklemek için özel eğitimler verilmektedir. Eğitime ihtiyaç duyan çalışanlara eğitim talebinde bulunabilme imkânı sağlanmıştır. Çalışanlar eğitim taleplerini insan kaynakları bölümüne veya bağlı buldukları müdürlere iletmektedir. Talepler gerekli onaylardan geçerse çalışan eğitime alınmaktadır.
- ✓ İçsel İletişim Faaliyetleri: Arkas markanın içselleştirilmesi için iletişim araçları olarak kurum kimliği kitabını, periyodik yayınları, sosyal organizasyonları, afişleri, işletme televizyonlarını, intranet sistemini ve elektronik postayı kullanmaktadır. Kurum felsefesi kitapçığında Arkas'ın amacı, kurum kültürü, hedefleri ve ilkeleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Kurum felsefesi kitapçığı işe yeni başlayan çalışanlara dağıtılmaktadır. Bu sayede, çalışanlar işe başlar başlamaz Arkas kurum kültürü ve marka değerleri konusunda bilgilendirilmiş olmaktadır. Arkas Holding Kurumsal İletişim Direktörlüğü, "Seyir Defteri" ve "News" adlarında iki dergi yayınlamaktadır. News dergisi müşterilerine yönelik olarak hazırlanırken Seyir Defteri Arkas personeline yönelik olarak hazırlanmaktadır ve 1999 yılından beri yayımlanmaktadır. Bu yayın aracılığıyla, çalışanlar holdingin gerçekleştirdiği aktiviteler konusunda bilgilendirilmektedir. Arkas'ta çalışmakta olan kıdemli personeller için geleneksel olarak her yıl Arkas Hizmet Ödül Törenleri düzenlenmektedir. Bu törenler sırasında marka değerlerine ve kurum felsefesine değinilmektedir. Bütün holdingi

kapsayacak sosyal organizasyonların her zaman yapılması zor olduğu için birimler bazında organizasyonlar da yapılmaktadır. Arkas Holding bünyesindeki diğer önemli bir organizasyon Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Çalışmaları'dır. Deniz Yıldızları Sosyal Sorumluluk Grubu, Arkas çalışanlarının bir araya gelmesiyle oluşturulan bir platformdur. Projelerin çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi nedeniyle Deniz Yıldızları sosyal sorumluluk projeleri Holding'in diğer sosyal sorumluluk projelerinden farklıdır. Afişler markanın içselleştirilmesi açısından önemli bir uygulamadır. Arkas Holding'in yönetim binasının koridorlarında içsel markalaşma çalışmalarının başlangıcında oluşturulan ve kurum felsefesini anlatan karikatürler afişler şeklinde yer almaktadır. Kurum kültürü, amacı, hedefleri ve ilkeleri her bir afişte ayrı ayrı duyurulmaktadır. Çalışanlar koridorlardan geçerken bu afişleri sürekli olarak görmektedir. Böylece çalışanların kurum felsefesini sürekli olarak anımsamaları sağlanmaktadır. Toplantı odaları ve yemekhane gibi toplu alanlarda televizyonlar bulunmaktadır. Bu televizyonlarda, holding ile ilgili çeşitli bilgiler yayınlanmaktadır. Arkas Holding iletişimini büyük ölçüde intranet üzerinden gerçekleştirmektedir. Yeni ve eski birçok duyuru intranet sistemi üzerinden takip edilebilmektedir. Kurumsal ilişkiler departmanı modülünden markayla ve kurum kültürü ile ilgili bilgilere ulaşılmaktadır. Genellikle günlük iş süreçleri için tercih edilen e-posta ile markaya yönelik bilgilendirmeler de yapılmaktadır. Marka ile ilgili bilgilendirmeler, kurumsal iletişim departmanı tarafından yürütülmektedir.

- ✓ Yönetici/Lider Geliştirme ve Koçluk Programları: Arkas'ın yönetici ve lider geliştirme programları, 29 Mart 2007 tarihinde başlatılan Yönetici Rotası Programı kapsamında yürütmektedir. Bu programda yöneticilerinin kendilerini ve çevrelerini tanımalarını, farklı açılardan olaylara ve kişilere bakabilmelerini, kendilerinin ve ekiplerinin potansiyellerini ortaya çıkartarak bu yetenekleri değerlendirebilmelerini, sahip oldukları bilgi ve becerilerin yanı sıra tutumlarını ve bakış açılarını, kişisel etkinliklerini geliştirmelerini hedeflemektedir. Arkas Holding'de yöneticiler, kendi çalışma arkadaşlarına koçluk da yapmaktadır. Holding'de takımlar halinde çalışılmaktadır ve her bir takımın lideri vardır. Liderler, iş yapış biçiminin yanında kurum kimliğini ve marka değerlerini de sorumlu olduğu kişiye aktarmakta ve hatırlatmaktadır.
- ✓ Takım Ruhunun Yaratılması ve Çalışanların Güçlendirilmesi: Takım ruhunun yaratılması Arkas Holding için çok önemlidir. Tüm çalışanlara ortak bir marka kavrayışı benimsetilerek takım ruhu yaratılacağına inanılmaktadır. Faaliyet alanları içinde inisiyatif alması desteklenerek çalışanların özgüven kazanmaları da istenmektedir.
- ✓ İç Rotasyonlar: İş rotasyonu uygulamaları sayesinde çalışanlar farklı birimlerde bulunabilmektedir. Böylece tüm birimler birbiriyle iletişim içindedir. Rotasyon uygulamaları zorunlu olabildiği gibi yöneticinin

talebine bağlı da olabilmektedir. Örneğin; pazarlama kadroları için rotasyon her zaman sağlanmaktadır.

İçsel Markalaşma Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Arkas Holding’de içsel markalaşma uygulamalarının başarısının ölçülmesinde, çalışan performans değerlendirme, çalışan ve müşteri memnuniyet ölçümlerinden yararlanılmaktadır.

İçsel Markalaşma Faaliyetleri İçin Kritik Başarı Faktörleri: Arkas Holding’e göre içsel markalaşma sürecinde başarılı olmak için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır: Yönetici desteği, takım ruhunun yaratılması ve markaya uygun insanların işe alınmasıdır. Özellikle, işe alım faaliyetleri içsel markalaşma uygulamalarının başarılı olmasının ön koşulu olarak görülmektedir. Adayların işe alınabilmeleri için holding tarafından belirlenen ve markanın temel değerleriyle örtüşen dört temel yetkinliği mutlaka taşıması gerekmektedir. Ayrıca, yönetici desteğinin sağlanması için yöneticilerin iyi bir biçimde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiğine inanılmaktadır.

İçsel Markalaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar: Arkas Holding’in içsel markalaşma sürecinde karşılaştığı zorluk çalışanlara marka değerlerinin benimsetilmesidir. Özellikle, işe yeni giren çalışanlardan ziyade çok uzun süredir holdingde çalışan kişilere değerlerin benimsetilmesi zor olmaktadır. Çünkü yeni elemanların işe alım sürecinde marka değerlerine ve kurum kültürüne uyumu mutlaka göz önüne alınmaktadır. Dolayısıyla, zaten uyum baştan sağlandığı için değerlerin benimsetilmesi zor olmamaktadır. Ancak, insan kaynakları faaliyetlerinin aktif ve sistemli bir biçimde yürütülmediği dönemlerde işe alınanların değerleriyle markanın değerleri arasında uyumun sağlanması oldukça zor olmuştur.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarılı bir şekilde yönetilen markalaşma faaliyetleri işletmelerin rakipleri arasından sıyrılarak farklılıklarını vurgulamalarını mümkün kılmaktadır. Markalaşma sürecinde işletmeler pazarlama iletişimi çabalarıyla sundukları değerleri tüketicilere iletmektedir. İşletmenin vaadini iletme sürecinde, pazarlama iletişimi araçlarına ek olarak ele alınması gereken bir diğer unsur çalışanlardır. Bütün çalışanların marka değerleriyle uyumlu bir şekilde hareket etmeleri arzulanan marka imajının sunulması açısından önemlidir. Bu doğrultuda, çalışanların işletmenin markası hakkında bilgilendirilmeleri ve markayı benimsemeleri için çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalar içsel markalaşma olarak adlandırılmaktadır. İçsel markalaşma çalışanların, işletmenin ve markanın değerlerini benimsemeleri sonucunda, dış müşterilerin de markayı daha kolay kabulleneceğini varsayan bir yaklaşımdır. İçsel markalaşma sürecinde işletmenin vizyonu, misyonu, stratejileri ve markalaşma çabaları hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, vaat edilen değerlerin müşterilere iletilmesini mümkün kılmakta, işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmakta, sadık müşteriler yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

İçsel markalaşmaya olan ilgi dünya çapında hızla artarken ülkemizde ise içsel markalaşma kavramı hala derinlemesine incelenmemiş konular arasında yer

almaktadır. Bu çalışmada, içsel markalaşma uygulamalarının temelini oluşturan unsurları ve içsel markalaşma uygulamalarının ne şekilde gerçekleştiğini açığa çıkartmak için içsel markalaşma yaklaşımını benimsemiş olan Arkas Holding yöneticileriyle derinlemesine yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Arkas Holding, çalışanlarını beşeri sermayeleri olarak görmektedir. Yöneticiler içsel markalaşma kavramından haberdardır ve içsel markalaşma uygulamalarının önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bir hizmet işletmesi olması nedeniyle müşterileriyle sürekli olarak doğrudan iletişimde bulduklarını vurgulayan yöneticiler, içsel marka uygulamalarının marka ve işletme performansına olumlu katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Arkas Holding’de içsel markalaşma çalışmaları kurumsal iletişim ve insan kaynakları departmanlarının ortak çalışmalarıyla yürütülmektedir. Bu bulgu literatürle paralellik göstermektedir. Literatüre göre de içsel markalaşma uygulamaları, çoğunlukla pazarlama ve/veya kurumsal iletişim ve insan kaynakları fonksiyonlarının ortak çalışmasıyla yürütülmektedir. Arkas Holding, içsel markalaşma faaliyetlerinin yerine getirilmesinde Arkas Holding seçme ve yerleştirme uygulamaları, oryantasyon programları, eğitim programları, iç iletişim faaliyetleri, lider/yönetici yetiştirme programları, koçluk/mentorluk programları, takım ruhu yaratılması ve çalışanların güçlendirilmesi, iç rotasyonlar olmak üzere birtakım araçlardan yararlanmaktadır. Bu araçlar arasında işe alım uygulamaları, sosyalizasyon süreci ve oryantasyon eğitimleri, diğer eğitim programları ve içsel iletişim faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. İçsel iletişim ve eğitim faaliyetlerinde genel olarak işletme ile ilgili genel bilgiler çalışanlara aktarılmaktadır ve büyük ölçüde kurum kültürüne odaklanılmıştır. Markaya ilişkin bilgiler ise geri planda kalmakta, sadece markaya odaklı faaliyetlere çok sık rastlanılmamaktadır. Markaya ilişkin daha fazla bilginin verilmesi içsel markalaşma uygulamalarının daha başarılı sonuçlar vermesini sağlayacaktır. Arkas Holding yöneticilerine göre içsel markalaşma sürecinde başarılı olmak için göz önünde bulundurulması gereken unsurlar şunlardır: Yönetici desteği, takım ruhunun yaratılması ve marka değerlerine uygun çalışanların işe alınmasıdır. İçsel markalaşma sürecinde Arkas Holding’in karşılaştığı en önemli zorluk; çalışanlara marka değerlerinin benimsetilmesidir. Arkas Holding’de içsel markalaşma uygulamalarının başarısının ölçülmesinde, çalışan performansını değerlendirme, çalışan ve müşteri memnuniyet ölçümlerinden yararlanılmaktadır. Performans değerlendirme formunda marka değerlerine uyum kriteri vardır. Öte yandan, çalışanların marka değerlerini ve marka vaadini bilip bilmedikleri ölçülmemektedir. Bu eksikliğin giderilmesi için çalışanların bu konulardaki bilgi düzeylerinin ölçülmesi amacıyla anketler uygulanabilir.

İçsel markalaşma tecrübelerinin ve farklı işletmelerin bu konudaki görüşlerinin ortaya çıkarılması önemlidir. Daha sonra yapılacak çalışmalarda farklı sektörlerden işletmelerin içsel markalaşma uygulamaları incelenebilir ve karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çalışmada içsel markalaşma uygulamaları yöneticilerin bakış açısından ele alınmış ve incelenmiştir. Gelecek çalışmalarda çalışanların içsel markalaşma uygulamalarına bakış açısı, çalışanların markaya

yönelik tutumları ve iletilmek istenen marka vaadini nasıl algıladıkları araştırılabilir. Ayrıca, dış müşteriler de araştırma sürecine dahil edilerek marka vaadinin algılanması konusunda iç ve dış müşteriler arasında farklılık olup olmadığı incelenebilir. Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonrası elde edilen bulgular gerek literatüre katkı yapması, gerekse işletmelere yol göstermesi bağlamında önemlidir. Her ne kadar araştırmanın genellenmesi mümkün olmasa da, hizmet işletmelerinde içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştiğini ve uygulama sürecinde nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya çıkarması açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi:10.1057/bm.1996.42
<http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetterB>
- Aurand, T. W., Gorchels, L., 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. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420510601030>
- Ay, C., Kartal, B., Çevikoğlu, O. (2007). Pazarlama ve İnsan Kaynakları Departmanları Arasında İşbirliği Gerektiren Bir Yaklaşım: İçsel Markalaşma, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Sakarya, 25-27 Mayıs, 431-440.
- Bergstorm, A., Blumenthal, D., Crothers, S. (2002). Why Internal Branding Matters: The Case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 133-142. doi:10.1057/palgrave.crr.1540170
- Berry, L. L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer, *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172. <https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf>
- Burmam, C., Zeplin, S. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management. *Brand Management*, 12(4), 279-300. doi:10.1057/palgrave.bm.2540223
- Davis, S. M. (2000). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands*. San Francisco: Jossey-Bass.
- de Chernatony, L. (2002). Living the Corporate Brand: Brand Values and Brand Enactment. *Corporate Reputation Review*, 5 (2/3), 115-132. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7539210/living-corporate-brand-brand-values-brand-enactment>
- de Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2003). The Criteria for Successful Services Brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477681>
- Erdil, T. S., Uzun, Y. (2009). *Marka Olmak*. İstanbul: Beta Basım.
- Harris, P. (2007). We the People: The Importance of Employees in the Process of Building Customer Experience, *Brand Management*, 15(2), 102-114. doi:10.1057/palgrave.bm.2550123
- Harris, F., deChernatony, L. (2001). Corporate Branding and Corporate Brand Performance. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Goom, S., Maclaverty, N., Mcquillan, P., Oddie, H. (2008). Internal Branding: A Human Resources Perspective. *Third in a Series of Research Initiatives Sponsored by Canadian Marketing Association Branding and Strategic Planning Council*, August, 2-18.

- Jacobs, R. (2003). Turn Employees into Brand Ambassadors, *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/9547887/turn-employees-brand-ambassadors>
- Kahraman, A. (2011). Marka Vaadinin İletilmesi: İçsel Markalaşma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Khan, B. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy, *The Icfai University Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- King, C., Grace, D. (2008). Internal Branding: Exploring the Employee's Perspective, *Brand Management*, 15(5), 358-372.
- MacLavery, N., Mcquillan, P., Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study, Canadian Marketing Association, June, 1-12, <http://www.odditie.com/pdf/InternalBranding.pdf>
- McEwen W. J., Robinson, J. (2007). Who Are Your Promise Keepers, *Gallup Business Journal*, November, <http://www.gallup.com/businessjournal/102541/who-your-promise-keepers.aspx>
- Mahnert, K. F., Torres, A. M. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding. *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54-63. <https://www.dit.ie/media/newsdocuments/2008/neweditionofirishmarketingreview/06MahnertTorres.pdf>
- Mitchell, C. (2002). Selling Brand Inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-104. <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Papasolomou, I., Vrontis, D. (2006). Building Corporate Branding through Internal Marketing: The Case of The UK Retail Bank Industry. *Journal of Product & Brand Management*, 15(1), 37-47. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420610650864>
- Pringle, H., Thompson, M. (2001). Sosyal Sorumluluk Kampanyalarıyla Marka Yaratmak, Zeynep Yelçe ve Canan Feyyat (Çev.), İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Rafiq, M., Ahmed, P., K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6/7), 449-462. <http://dx.doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Semmans, D. (2004). The Brand You Save, *Marketing Management*, May/June, 29-32. <https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/MarketingManagement/Pages/2004/13/3/MMMay04Semans.aspx>
- Tatlıdil, R. (2010). Marka Planlama Süreci, http://www.tedariksistemi.com/jm/index.php?option=com_content&view=article&id=127:marka-planlama&catid=50:marka&Itemid=2.
- Thompson, T. W., Berry, L.L., Davidson, P.H., (1978). *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Tavassoli, N. (2008). Branding from the inside out. *Business Strategy Review*, 19(2), 94-95. doi: **10.1111/j.1467-8616.2008.00542.x**
- Tosti, D., Herbst, S., A. (2009). Organizational Performance and Customer Value. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(3/4), 294-314. doi: **10.1080/01608060903092151**
- Yamaç, D. (2003). İçsel Pazarlama: Hizmet İşletmelerinde İşgören Tatmininin Müşteri Tatminine Dönüşmesi ve Örnek Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Celal Bayar Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition. USA: Sage Publications Inc.