

İÇSEL MARKALAŞMA, MARKA VATANDAŞLIĞI DAVRANIŞI VE MARKA BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA¹

Yavuz Selim DÜĞER**

Ercan TAŞKIN***

Özet

İnsan kaynakları, pazarlama ve yönetimin kesişme noktasında yer alan içsel markalaşma kavramı, tüketicilerin markaya yönelik tercihlerinin artmasıyla birlikte hizmet işletmeleri açısından önemi her geçen gün artmıştır. Bu çalışmayla, hizmet sektöründe içsel markalaşma faaliyetlerinin, marka bağlılığı ve marka vatandaşlığı davranışı oluşmasındaki rolünün incelenmek ve ayrıca marka bağlılığının içsel markalaşma ile marka vatandaşlığı davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünü ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 401 kişiden anket aracılığı ile elde edilen veriler yapısal eşitlik modellemesiyle incelenmiştir. Analizler için SPSS 18.0 ve AMOS 16.0 programları kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, içsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına ve marka bağlılığına olumlu yönde etkisi vardır. Ayrıca, marka bağlılığının içsel markalaşma ve marka vatandaşlığı davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı, Marka Bağlılığı, Hizmet Sektörü

Jel Sınıflandırması: M31, M39, M59, L89

¹ Dumlupınar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimince desteklenen 26/2016 numaralı proje kapsamında yürütülen “İçsel Markalaşma: Marka Tutumları, Vatandaşlığı Ve Performansı İlişkisi Üzerine Yapısal Eşitlik Modellemesi Analizi” isimli doktora tezinin bir bölümünden hazırlanmıştır.

** Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, yselim.duger@dpu.edu.tr

*** Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ercan.taskin@dpu.edu.tr

Date of submission: 20-08-2017

Date of acceptance: 25-12-2017

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL BRANDING, BRAND CITIZENSHIP BEHAVIORS AND BRAND COMMITMENT: A RESEARCH ON SERVICE SECTOR EMPLOY

Abstract

The concept of internal branding, which is at the intersection of human resources, marketing and management, has an increasing importance day by day, in terms of service business, with consumers' increasing preference for the brand. This study aims to investigate the role of internal branding activities in the formation of brand commitment and brand citizenship behavior in the service sector and also to find out the mediating role of brand commitment between internal branding and brand citizenship behavior. In accordance with this aim, the data obtained through the questionnaire survey of 401 employees working in the logistics sector were analyzed by structural equation modeling. SPSS 18.0 and AMOS 16.0 programs were used for analyzes. As a result of the analysis, the internal branding has a positive effect on brand commitment and brand citizenship behavior. And also brand commitment has a partial mediating role on the relationship between internal branding and brand citizenship behavior.

Keywords: Internal Branding, Brand Citizenship Behavior, Brand Commitment, Service Industry

Jel Classification: M31, M39, M59, L89

I. GİRİŞ

Günümüzde insanların bireysel farklılıklarını yansıtan sembolik ürünleri tercih etmesi, ayrıca marka ve imaj kültürünün yaygınlaşması (Şahin, 2007), markalaşmanın her geçen gün daha fazla önem kazanmasına sebep olmuştur. Başarılı bir markalaşma, işletmelere rekabet avantajı elde etmelerini, uzun vadede kalıcı ve karlı olmalarını sağlayan önemi bir unsurdur (Fan & Xue, 2009; Aaker, 2014). Buna karşın, başarısız bir markalaşma da işletmelerin pazar payını kaybetmesine, karlılığının düşmesine ve piyasadan silinmesine yol açabilmektedir. Bu bağlamda markalaşmadaki başarı işletmeler için hayati bir öneme sahiptir.

Başarılı bir markanın tamamlayıcısı olan çalışanlar en az müşteriler kadar önemli bir unsurdur. Tüketicilerin markayı, işletmelerin sunduğu hizmete yönelik olarak verdiği vaatler bütünü olarak gördüğü bir ortamda, bu vaatleri yerine getirecek olan çalışanların önemi son derece büyüktür. Özellikle hizmet işletmelerinde markalaşmanın başarısı markanın çalışanlar tarafından benimsenmesi ve marka değerlerine uygun davranışlar sergilemesine bağlıdır. Bunu destekler nitelikte, Deloitte Consulting firmasının 2008 yılında yapmış olduğu bir araştırmada

çalışanların markalaşmaya olan etkilerini ölçmüştür. Bu araştırma sonucuna göre; müşterilerin marka sadakatinin oluşmasında çalışanların sergilediği tutumların %41’le en büyük etkiye sahip olduğu, ayrıca markaya yönelik algıların oluşmasında %70 ile en önemli unsurun çalışanların müşteriler ile yaşadıkları deneyimler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunu destekler nitelikte, Morhart, Herzog & Tomczak’ın (2009) yaptığı çalışmada, çalışanların sergilediği tutum ve davranışların tüketicilerin markaya yönelik algılarının oluşmasında kilit rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Birçok araştırmacı çalışanların markalaşma sürecinde taşıdığı önemi vurgulayabilmek için çalışanlara “marka şampiyonu”, “marka elçisi” ya da “markayı yaşatan” gibi bazı isimler vererek ifade etmişlerdir.

Bu çalışmayla öncelikli olarak, markalaşma kavramını çalışanların gözünden incelenmek amaçlanmıştır. Ayrıca içsel markalaşmanın marka bağlılığına ve marka vatandaşlığına olan etkilerini incelemek ve marka bağlılığının da aracı rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilk olarak içsel markalaşma faaliyetlerinin yaygın olarak görüldüğü hizmet sektöründe, çalışanların markalaşma süreci üzerindeki rolü üzerinde durulmuştur. İlerleyen başlıklarda içsel markalaşma, marka bağlılığı ve marka vatandaşlığı davranışına yönelik literatür incelemesi detaylı olarak verilmiştir.

II.I. Hizmet Markalaşmasında Çalışanların Rolü

İşletmelerin marka vaatlerine uygun kaliteli bir hizmet sunabilmeleri çalışanların markalaşma sürecine dâhil edilmesiyle mümkün olabilmektedir. Reklam, marka vaatlerinin müşterilere iletme noktasında nasıl büyük bir öneme sahip ise çalışanlarında markayı benimsemesi ve sahiplenmesi de bir o kadar önemlidir (Burmam & Zeplin, 2005). Hizmet markalaşması tüketici deneyimleri sonucu oluşmaktadır (Berry, 2000). Özellikle hizmetlerin karşılanma sürecinde, çalışanların müşterilere yönelik sergiledikleri tutum ve davranışların marka imajının şekillenmesindeki etkisi büyüktür (Chernatony, Drury & Segal-Horn, 2003). Bununla beraber, müşterilerle sürekli etkileşim içerisinde bulunan çalışanların, müşterilerin beklentilerini karşılama noktasındaki performansları, markanın başarısını yansıtacaktır (Berry & Lampo, 2004). Diğer bir ifadeyle, çalışanların müşterilere yaşatacakları benzersiz marka

81 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

deneyimleri işletmelerin rakiplerine göre farklılaşmasına, rekabet avantajı elde etmesine ve karlılığının artmasına yol açacaktır (Bettencourt, Brown & Mackenzie, 2005).

Markayı benimseyen ve sahiplenen çalışanların markanın ve işletmenin başarısında önemli bir unsur olmasına karşın, markayı benimsemeyen ve sahiplenmeyen çalışanlarında tam tersine markanın ve işletmenin başarısı karşısında büyük bir sorun teşkil etmektedirler (Punjaisri & Wilson, 2007). Diğer taraftan, hizmet markalaşmasında sunulan hizmetin kalitesi çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olduğundan dolayı sürdürülebilirliği zordur ve bu durum işletmeler için bir zaaf oluşturmaktadır. Buna karşın, verilen hizmetin kopyalanma ya da taklit edilme olasılığı da bir o kadar düşüktür (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Çalışanların, işletme içerisinde ve işletme dışında markanın görünen yüzü olması, ayrıca müşterilerin hizmet sunan işletmeye karşı düşüncelerinin oluşmasında büyük bir rol oynaması, ister istemez işletmelerin markalaşma sürecinde dışsal markalaşma ile birlikte içsel markalaşmaya da yönelmesine sebep olmuştur (Bettencourt ve ark., 2005). Bu sebeple, başarılı bir markalaşmanın tamamlayıcısı olan içsel markalaşma, son zamanlarda önemi giderek artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

II.II. İçsel Markalaşma

İçsel markalaşma kavramı içsel pazarlamadan hareketle ortaya çıkan bir yaklaşım (Mahnert & Torres, 2007) olmasına karşın, pazarlama, insan kaynakları ve yönetim fonksiyonlarının ortak birleştiricisidir (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2009a). Örgüt değerleriyle uyumlu marka değerlerinin oluşturulmasına, marka vaatlerinin müşterilere iletilmesine ve müşterilerin marka deneyimlerine odaklanan içsel markalaşma yaklaşımının literatürde birbirlerinde farklı tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- *“Müşterilerin markadan beklentilerini karşılamak için, çalışanların marka vaatlerine uygun davranışlar sergilemesine yönelik işletme yönetimi tarafından üstlenilen faaliyetler bütünüdür”* (Punjaisri & Wilson, 2011).

- *“Marka oluşturma faaliyetlerinde, çalışanların markanın karakteristik özelliklerine uygun davranışlar sergilemesini sağlamaktır”* (Santos-Vijande, Rio-Lanza, Suarez-Alvarez & Diaz-Martin, 2012).

- “Personelin günlük çalışma hayatında motive edilerek markaya uygun davranışlar sergilemesi ve marka vaatlerini müşterilere etkin bir şekilde iletilmesidir” (Matanda & Ndubisi, 2010).

- “Markanın çalışanlara tanıtılması ve marka değerleri doğrultusunda eğitilmesidir” (Aurand, Gorchels & Bishop, 2005).

Literatürde yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere içsel markalaşmanın amacı; çalışanların tutum ve davranışlarının marka değeriyle uyumlu hale getirilmesi (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson, 2008), müşterilere iletilen marka vaatlerinin gerçekleştirilmesi (Punjarisi & Wilson, 2007), örgüt içerisinde markaya yönelik ortak bir anlayışın geliştirilmesi (de Chernatony & Segal-Horn, 2003), örgüt içerisinde marka değerinin paylaşılması, markaya yönelik mesajların çalışanlara iletilmesi (Nardalı, 2011), çalışanların markalaşma sürecine katılması, çalışanların markayı tanıması ve benimsemesi (Papasolomou & Vrontis, 2006), çalışanların marka elçisi gibi hareket etmesi, çalışanların müşterilere eşsiz marka deneyimleri yaşatmasıdır (Vallaster & de Chernatony, 2005).

Markalaşma sürecinin başarılı olabilmesi için işletmeyi her açıdan kuşatan içsel markalaşma faaliyetlerine özgü bir sürecin oluşturulması şarttır (Blumenthal, 2001). Bunu destekler nitelikte Interbrand’ın (2001) yaptığı araştırmada, çalışanlara bütüncül yaklaşan, vizyon sunan, motivasyon ve sadakate odaklanan, performans ve verimliliği arttırmaya yönelik bir içsel markalaşma uygulamasının dizayn edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Literatürde içsel markalaşma faaliyetlerine yönelik genel kabul görmüş bir sürecin olmamasına karşın, birçok yazar ya da araştırma şirketi tarafından ortaya konulan bir dizi süreçler bütünü yer almaktadır. Bunlardan en çok tercih edileni Maclaverty, McQuillan & Oddie (2007) tarafından geliştirilen içsel markalaşma süreçleridir. Bu süreçler aşağıda verilmektedir:

1. İçsel iletişim: Örgüt içerisinde herkesin markayı anlamasına yönelik ortak bir yaklaşımın geliştirilmesi sürecidir.
2. Eğitim desteği: Tüm çalışanların gerekli iş bilgisine sahip olması, marka değerlerini içselleştirmesi, markaya yönelik gerekli tutum ve davranışların geliştirilmesi sürecidir.
3. Liderlik uygulamaları: Yöneticilerin rol model olarak çalışanların marka değerleri doğrultusunda davranışlar sergilemesinin teşvik edilmesi sürecidir.

83 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

4. Ödüllendirme ve takdir: Çalışanların markaya yönelik performanslarının değerlendirilmesi sonucunda ödüllendirme ve takdir sisteminin uygulanması sürecidir.
5. İşe alım uygulamaları: Marka odaklı insan kaynakları uygulamaları dizayn edilerek, marka-kişi uyumunun sağlanması sürecidir.
6. Sürdürülebilirlik unsurları: İçsel markalaşmaya yönelik tüm faaliyetlerin uzun vadede sürdürülebilir kılınması sürecidir.
7. Değerlendirme unsurları: Marka değerleri doğrultusunda belirlenen kriterlere göre çalışanların performansının değerlendirilmesi sürecidir.

İçsel markalaşma uygulamalarının işletmelere ve örgütlere sağladığı birçok avantaj mevcuttur. Bunlardan bazılarını özetlemek gerekirse; çalışanların markayı sevmesi ve duygusal bir bağlılık hissetmesi (Guneluis, 2015; King & Grace, 2008), çalışanların marka değerine uyumlu tutum ve davranışlar sergilemesi (Punjarisi & Wilson, 2007), marka vaatlerinin gerçekleştirilmesi (Burmam & Zeplin, 2005), güçlü bir kurumsal imajın oluşması (King & Grace, 2008), markaya yönelik güvenin ve itibarın artması (Speak, 2009), işletmenin rekabet avantajı elde etmesi (Burmam, Zeplin & Riley, 2009; Amue & Asiegbu, 2014) ayrıca işletmelerin müşteri gözünde farklılaşması, uzun vadede karlılığının ve piyasa payının artmasıdır.

II.III. Marka Bağlılığı

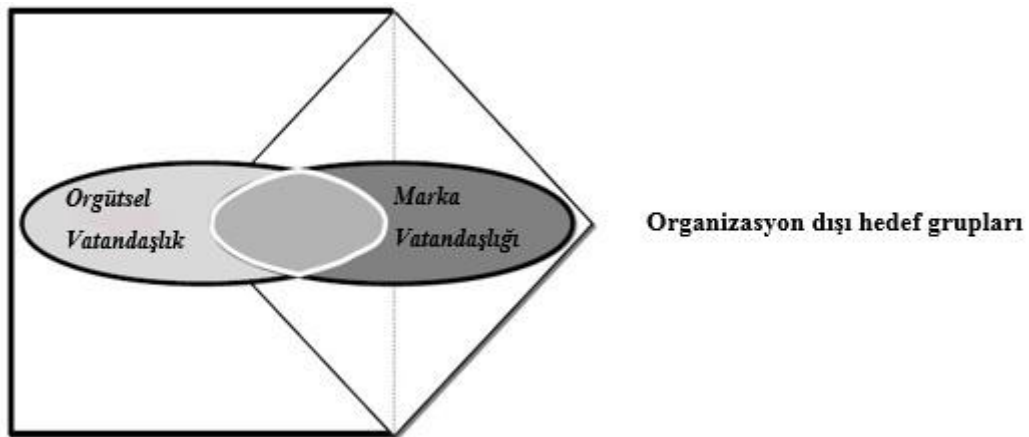
Marka bağlılığı kavramı, çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik bir bağlılığı konu alması açısından örgütsel bağlılıkla benzerlik göstermesine karşın, çalışanların marka değerlerine olan bağlılıklarına odaklanması noktasında da farklılık göstermektedir. Marka bağlılığı kavramını Burmann & Zeplin (2005) "*markanın hedeflerine ulaşması için çalışanların ekstra çaba harcamaya istekli olmasını sağlayan, çalışanların markaya psikolojik olarak bağlanma derecesidir*" şeklinde ifade ederken, Vallaster & De Chenatony (2005) ise "*marka vaatlerinin yerine getirilmesi için çalışanların sahip olduğu duygusal istek ve aynı zamanda bunun kendi değer sistemlerine dâhil edilmesi*" olarak ifade etmiştir. Diğer taraftan, Yang, Wan & Wu (2015) ise marka bağlılığını "*çalışanların örgüt içerisinde istekli olarak çalışması ve markaya yönelik bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma noktasında isteklilik göstermesi*" olarak ifade etmiştir. Aynı şekilde, Burmann ve ark. (2009) marka bağlılığını, "*çalışanların markayı yaşam tarzına ve davranışına dönüştürmeyi sağlayan psikolojik bir süreç*" olarak ifade etmiştir.

Birer marka elçisi olan çalışanlara sahip olmanın yolu güçlü marka bağlılığı yaratılmasından geçmektedir. Güçlü marka bağlılığına sahip olan çalışanlar, markayı benimser ve marka değerlerine uygun tutum ve davranışlarda bulunur (Burmam & Zeplin, 2005). Buna karşın, çalışanların markaya olan bağlılığının düşük olması, müşterilerin beklentilerini karşılamayan bir marka deneyimi yaşamalarına, kötü bir kurumsal itibarın oluşmasına, marka değerinin ve imajının zarar görmesine yol açabilir (Miles & Mangold, 2004).

II.IV. Marka Vatandaşlığı Davranışı

Marka vatandaşlığı davranışı Burmann & Zeplin (2005) tarafından örgütsel vatandaşlık kavramından esinlenerek geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık kavramıyla ortak noktalara sahip olsa da markaya odaklanması ve örgüt dışı unsurları da kapsamamasından dolayı farklılık göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık ile marka vatandaşlığı arasındaki ilişki Şekil 1'de verilmektedir. Marka vatandaşlığı, çalışanların ister iş ortamında isterse iş dışında markaya yönelik rol fazlası davranışlar sergileyeceğini varsayan bir yaklaşımdır. Markayı içselleştirerek marka vatandaşlığı davranışı sergilen çalışanlar, müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının oluşmasında kilit rol oynarlar (Burmam & Zeplin, 2005). Marka vatandaşlığı davranışı gönüllülük esasına dayanırken marka değerine uygun davranışların müşterilere yansıtılması üzerine odaklanır (Shaari, Salleh & Hussin, 2015a).

Marka vatandaşlığı kavramının geliştiricisi olan Burmann & Zeplin (2005) marka vatandaşlığı kavramını “*çalışanların gönüllü olarak sergilediği davranışlar ile işletmenin marka kimliğini güçlendirmesi*” olarak tanımlamıştır. Benzer olarak Shaari, Salleh & Hussin (2015b) de marka vatandaşlığı davranışını, “*çalışanların temel işlevlerinin ötesinde, markaya tutarlı davranışları yansıtmaya yönelik olarak ekstra gayret sarf etmesi*” olarak tanımlamıştır.



şekil I: Örgütsel Vatandaşlık ve Marka Vatandaşlığı İlişkisi

Kaynak: Burmann & Zeplin, 2005

III. METEDOLOJİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı, kapsamı ve yöntemi detaylı bir şekilde belirtildikten sonra yapılan literatür incelemesine göre araştırmanın hipotezleri ve modeline ilişkin bilgilere ve şekile yer verilmiştir.

III.I. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarına marka değerlerini ne ölçüde aktardığının tespit edilmesi ve ayrıca içsel markalaşma uygulamalarının çalışanların marka bağlılığı ve marka vatandaşlığı davranışına olan etkisinin incelenmesidir. Bu amaca ek olarak çalışanların marka bağlılığının marka vatandaşlığı davranışına olan aracı etkileri de incelenecektir.

Araştırmada, hedef kitle olarak lojistik sektörü çalışanları seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi olarak da İstanbul, Mersin, Trabzon ve İzmir gibi liman şehirlerinde faaliyet gösteren en büyük 100 lojistik firması çalışanları seçilmiştir. Hem kasti hem de kolayda örneklem yöntemi birlikte kullanılarak, anketörler aracılığı ile katılımcılarla yüz yüze görüşülerek veriler toplanmıştır. Lojistik sektörde 2016 yılı itibariyle yaklaşık 500 bin kişinin çalıştığı tahmin edildiğinden örneklem için yeterli sayı %90 güven aralığında ve %5 hata payına göre 378 olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada kullanılan anketler oluşturulurken, içsel markalaşma ölçeği Matanda & Ndubisi (2010) tarafından geliştirilmiş olup toplam 13 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır; insan kaynaklarının markalaşma sürecine katılımı, içsel iletişim ve eğitim boyutu. Çalışanların marka vatandaşlığı ölçeği King & Grace (2012) tarafından geliştirilmiş olup toplam 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Marka bağlılığı ölçeği Punjaisri, Wilson & Evanschitzky (2009b) tarafından geliştirilmiş olup toplam 4 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Bu araştırmada veriler anket yöntemiyle elde edilirken ankette yer alan ifadeleri ölçmek için 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. 1- (Kesinlikle Katılmıyorum), 5-(Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerler verilmiştir. 500 çalışana anketlerimiz ulaştırılmıştır. Anketlerden 91 tanesi boş ya da eksik olduğundan ve 8 tanesi güvenilir bulunmadığından dolayı kullanılmamıştır. Analiz yapmaya uygun anket sayısı toplamda 401 olup, bu veriler 91 firma

çalışanlarından elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler SPSS 18 ve AMOS 16 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

III.II. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İçsel markalaşma, marka bağlılığı ve marka vatandaşlığına yönelik yapılan literatür incelemesinde; Punjaisri & Wilson (2007, 2011), Punjaisri ve ark'ın (2008, 2009a, 2009b), Burmann & Zeplin (2005) ve Burmann ve ark.'ın (2009) yaptıkları çalışmalarda içsel markalaşmanın marka bağlılığına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tang & Tang'ın (2012), Shaari, Salleh & Hussin'nin (2011) ve Porricelli, Yurova, Abratt & Bendixen'nin (2014) yaptıkları çalışmalarda içsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. King & Grace (2012), Burmann & Zeplin (2005), Burmann ve ark. (2009) ve Porricelli ve ark. (2014) yaptıkları çalışmalarda, marka bağlılığının marka vatandaşlığı davranışına olumlu etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

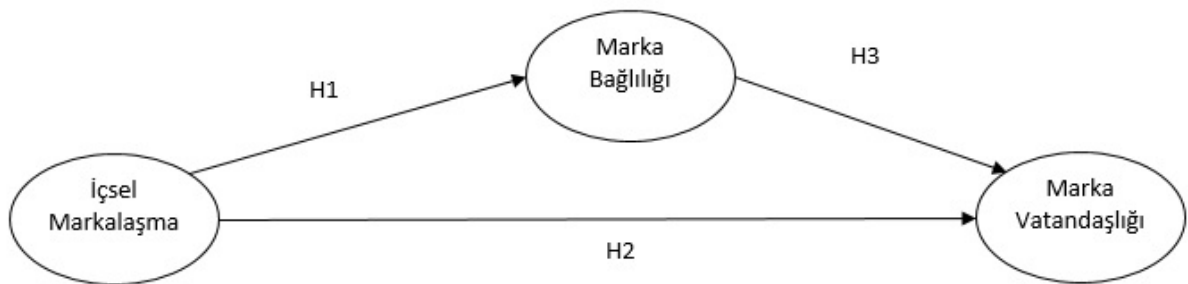
Literatür incelemesi ve araştırmanın belirlenen amaçları doğrultusunda geliştirilen model Şekil II'de yer alırken hipotezler ise aşağıda verilmiştir:

H₁: İçsel markalaşmanın marka bağlılığına olumlu etkisi vardır.

H₂: İçsel markalaşmanın marka vatandaşlığına olumlu etkisi vardır.

H₃: Marka bağlılığının marka vatandaşlığına olumlu etkisi vardır.

H₄: İçsel markalaşma ve marka vatandaşlığı arasındaki ilişkiye marka bağlılığı aracılık etmektedir.



Şekil II: Araştırmanın Modeli

IV. ARAŞTIRMA BULGULARI

87 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

Bu bölümde, elde edilen verilerin analizleri doğrultusunda ilk olarak demografik değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler, ikinci aşamada faktör analizleri ve son olarak hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yol analizine ait bulgulara yer verilmiştir.

IV.I. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların %69,3'ü erkek ve %30,7'i kadındır. Katılımcıların %50,1'i bekâr ve %49,9'u evlidir. Yaş çeşitliliği açısından incelendiğinde katılımcıların %26,4'ü 25 yaş ve altı, %49,6'ı 26-35 yaş arası olduğu görülmektedir. Eğitim durumları açısından incelendiğinde katılımcıların %52,4'ü lisans eğitimine sahip olduğu görülmektedir. İş tecrübeleri açısından incelendiğinde katılımcıların %64,1'i 1-5 yıl arasında çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların demografik değişkenlerini yansıtan bulgular detaylı bir şekilde Tablo I'de gösterilmektedir.

Tablo I. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımı

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

IV.II. Yorumlayıcı İstatiksel Analizler

Literatür taraması sonucunda oluşturulan yapının alt boyutlarını tespit etmek ve ayrıca faktör yapılarının belirlenmesi için ilk olarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi, araştırmada kullanılan ifadelerin faktör yapılarının belirlenmesi ve ifadelerin ölçeği açıklama oranlarını ortaya koymaya yönelik bir analiz türüdür (Özdemir, 2010). Ayrıca açıklayıcı faktör analizi modelinin güvenilirlik ve yapı geçerliliğini test etmek için kullanılır (Meydan & Şeşen, 2015). Her bir faktörün kendi içindeki yapı geçerliliğinin tespiti ve alt

boyutlarının belirlenmesinde, içsel markalaşmayı oluşturan 13 madde, marka vatandaşlığını oluşturan 7 madde ve marka bağlılığını oluşturan 4 madde birlikte temel bileşenler analizi yöntemi ve varimax rotasyon yöntemleri kullanılarak açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca veri setinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Bartlett Küresellik testi uygulanmış ve örneklem yeterliliğini test etmek için de KMO değeri hesaplanmıştır. Açıklayıcı faktör analizine ilişkin ayrıntılı sonuçlar Tablo II’de verilmektedir.

Tablo II. Faktör Analizi Sonuçları

ÖLÇEKLER	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)		
MARKA BAĞLILIĞI		8,632	0,874		
MB3	0,825				
MB4	0,866				
İÇSEL MARKALAŞMA		11,660	0,886	0,949	
Eğitim					
EG1	0,539				
EG2	0,546				
EG3	0,780				
EG4	0,763				
İnsan Kaynaklarının Katılımı			15,058		0,892
IK1	0,713				
IK2	0,745				
IK3	0,746				
İçsel İletişim		17,407	0,912		
II1	0,770				
II2	0,720				
II3	0,748				
II4	0,687				
II5	0,649				
MARKA VATANDASLIĞI		23,474	0,937		
MV1	0,744				
MV2	0,743				
MV3	0,771				
MV4	0,765				
MV5	0,736				
MV6	0,744				
MV7	0,703				
Toplam Varyans Açıklama Yüzdesi		: % 76,232			
KMO Değeri		: 0,956			
Bartlett Anlamlılık		: 0,000			
X²		: 7257,590			

Açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre çapraz yüklenen MB1 ve MB2 ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Tablo II incelendiğinde; içsel markalaşma ölçeğine ait Cronbach Alfa değeri (0,949), marka vatandaşlığı davranışı Cronbach Alfa değeri (0,949) mükemmel derecede ve marka bağlılığının Cronbach Alfa değeri (0,874) olup faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Kalaycı’ya (2016) göre 0,8’in üzerinde bulunan Cronbach Alpha değeri faktörlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ilişkin toplam

89 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

açıklanan varyans %76,232, KMO değeri 0,956 ve Bartlett Küresellik değeri 7257,590 ($p < 0,01$) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilere göre verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktörleri oluşturan ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında hepsinin 0,5'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin yapı ve geçerlilik açısından uygunluğunun belirlenmesi için elde edilen açıklanan varyans değerleri ve faktör yüklerinin incelendiğinde yüksek uygun değerlere sahip olduğu söylenebilir (Hair, Anderson, Barry & Black, 2009).

Açıklayıcı faktör analizinden sonra modele ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi literatürde yapılan diğer araştırma modelleri doğrultusunda, gözlenen değişkenlerin gizil değişkenlerle ve ayrıca gizil değişkenlerinde kendi aralarında bir ilişkinin olup olmadığını kanıtlamaya yönelik bir analizdir (Meydan & Şeşen, 2015).

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 5 faktörden oluştuğu tespit edilen araştırma modeli birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucuna göre elde edilen uyum indeks değerleri Tablo III'de verilmektedir.

Tablo III. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeks Değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Uyum Değeri	Düzeltilmiş Uyum Değeri
(X^2/sd)	$0 \leq X^2/sd \leq 3$	$3 \leq X^2/sd \leq 5$	2,701	1,931
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	0,927	0,949
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1,00$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,953	0,975
RMSEA	$0,00 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,065	0,048
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	0,890	0,924
RMR	$0,00 \leq RMR \leq 0,05$	$0,06 \leq RMR \leq 0,08$	0,023	0,020

Analiz sonucunda modelin uyum indeks değerini arttırabilmek için DFA sonuçlarında elde edilen modifikasyon indeks değerleri doğrultusunda kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu kovaryanslar, içsel iletişim alt boyutunda "II1-II2", eğitim alt boyutunda "EG3-EG4", marka vatandaşlığının alt boyutunda "MV1-MV2, MV6-MV7 ve MV2-MV7" hata terimleri arasında oluşturulmuştur. Uygulanan modifikasyon indeksleri sonrasında, araştırma ölçeği tekrar analiz edilmiş ve uyum iyilik değerlerinin yükseldiği gözlemlenmiştir.

Tablo III'de verilen düzeltilmiş değerler literatürde önerilen uyum iyiliği indeks değerleri ile karşılaştırıldığında (Meydan & Şeşen, 2015) modelin mükemmel uyuma sahip olduğu ve ölçekteki ifadeler ile yapılar arasında ilişkinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı faktör analiz sonucunda anlamlılık değerlerini yansıtan p değerlerinin $p<0,01$ olduğu ve tüm t değerlerinin 2,56'yı aştığı görülmektedir. Elde edilen bulguların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

IV.III. Araştırma Modelinin ve Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmaya ait hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak elde edilen verilere yol analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda modifikasyon indeks değerlerine bakılarak bazı ifadeler arasında kovaryanslar kurularak modele ilişkin iyileştirmeler yapılmıştır. Araştırma modelinin uyum indeks değerleri ($X^2/sd=1,940$; $GFI=0,921$; $CFI=0,974$; $IFI=0,974$; $RMSEA=0,048$; $RMR=0,020$) iyi uyum değerleri aralığında yer almaktadır. H_1 test edildiğinde ($\beta=0,583$; $p<0,01$) bulunan değerler, içsel markalaşmanın marka bağlılığına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. H_2 test edildiğinde ($\beta=0,657$; $p<0,01$) bulunan değerler içsel markalaşmanın marka vatandaşlığına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. H_3 test edildiğinde ($\beta=0,276$; $p<0,01$) bulunan değerler marka bağlılığının marka vatandaşlığına olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

İçsel markalaşma ve marka vatandaşlığı davranışı ilişkisinde marka bağlılığının aracı rolünün belirlenmesinde Baron & Kenny (1986) tarafından önerilen aracı değişken analizi yöntemi kullanılmıştır. Buna göre marka bağlılığının aracılık etkisini ölçmeye yönelik olarak araştırma modelden ayrı olarak içsel markalaşmanın marka vatandaşlığına olan etkisini analiz edilmiştir. Marka bağlılığı değişkeni eklenerek yapılan analiz sonuçları karşılaştırılarak aracılık etkisi belirlenmiştir. Tablo IV'de modele ilişkin yol katsayıları verilmektedir.

Tablo IV. Modele İlişkin Yol Katsayıları

Temel Aracılık Modeli			Standardize β	Standart Hata	p
a	İçsel Markalaşma	→ Marka Bağlılığı	0,583	0,070	0,000
b	Marka Bağlılığı	→ Marka Vatandaşlığı	0,276	0,036	0,000
c'	İçsel Markalaşma	→ Marka Vatandaşlığı	0,657	0,053	0,000

Doğrudan Etki Modeli			Standardize β	Standart Hata	p
c	İçsel Markalaşma	→ Marka Vatandaşlığı	0,826	0,055	0,000

Doğrudan etki modelinde (c yolunda) içsel markalaşma marka vatandaşlığını ($\beta=0,826$; $p<0,01$) anlamlı bir şekilde etkilemekte olup, marka bağlılığı modele eklendiğinde (c' yolu)

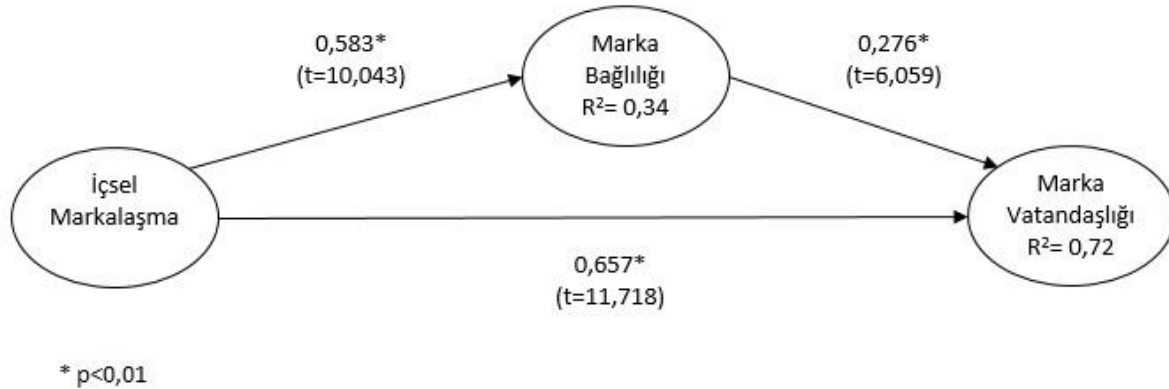
91 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

içsel markalaşmanın marka vatandaşlığı üzerindeki direkt etkisi ($\beta=0,657$; $p<0,01$)'e düşmekte ve dolaylı etkisi ($\beta=0,169$; $p<0,01$) olmaktadır. Bu sonuç (H_4) marka bağlılığının içsel markalaşma ve marka vatandaşlığı arasında kısmi aracılık yaptığını göstermektedir. Ayrıca yapılan Sobel testi ile bu aracılık etkisinin anlamlı olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Sobel testine ait değerler Tablo V'de verilmektedir.

Tablo V. İçsel Markalaşmanın Marka Vatandaşlığı Yordamasında Marka Bağlılığının Aracılık Etkisinin Anlamlılığına İlişkin Sobel Test Analizi

Aracılık Tipi	Kısmi
Sobel Z Değeri	5,64065
Anlamlılık	0,000
Doğrudan Etki	0,657
Dolaylı Etki	0,169
Toplam Etki	0,826

Yapılan yol analizi sonucunda H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezleri model tarafından desteklenerek kabul edilmiştir. Ayrıca, bağımsız gizil değişkenlerin marka bağlılığını %34 ($R^2=0,34$) ve marka vatandaşlığı davranışını %72 ($R^2=0,72$) oranında açıkladığı görülmektedir. Yol analizi sonucuna ilişkin diyagram Şekil III'de verilmektedir.



Şekil III. Modele İlişkin Yol Analizi Sonucu

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Özellikle teknoloji ve rekabetin hızla geliştiği günümüzde ürünlerin ya da sunulan hizmetlerin taklit edilirliliği artmıştır. Bu noktada önemli bir farklılaşma unsuru olan markalaşma ön plana çıkmaktadır. Markalaşma taklit edilebilirliği zorlaştırdığı gibi aynı zamanda da

günümüz tüketicilerin post-modern alışkanlıklarını da karşılamaktadır. Diğer bir ifadeyle markalaşma, işletmeler için bir farklılaşma aracı iken, tüketiciler için ise itibar ve statü unsurudur. İşletmeler ürettiği ürünlere ya da hizmetlere yönelik olarak satın alma eğilimi yaratmak için marka vaatlerini çeşitli pazarlama iletişim araçları (reklam, doğrudan satış, kişisel satış, halkla ilişkiler, özendirme, vb.) kullanarak potansiyel müşterilerine iletir. Tüketicilere iletilen bu marka vaatlerinin karşılanması noktasında çalışanlar en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel markalaşma müşterilere eşsiz marka deneyimlerinin yaşatılması için marka değeri ile çalışan değerinin uyumlaştırılmasına odaklanmaktadır. Buda güçlü bir marka imajı ve üst düzey bir müşteri memnuniyetinin oluşmasını sağlamaktadır. İşletmelerin sahip olduğu marka imajı ve marka deneyimi diğer rakipler tarafından kopyalanamayacak kadar güçlü bir unsurdur.

Bu araştırmayla amaçlanan, içsel markalaşmanın marka bağlılığı ve marka vatandaşlığı davranışına olan etkilerini incelenmesidir. Ayrıca marka bağlılığının içsel markalaşma ve marka vatandaşlığı davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda kurulan yapısal eşitlik modellemesi sonucuna göre elde edilen ilk sonuç; içsel markalaşma marka bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç göstermektedir ki, hizmet işletmelerinin markanın kurum içerisinde tutundurulmasına yönelik olarak uyguladıkları insan kaynakları, iletişim ve eğitim faaliyetleri, çalışanların marka bağlılığında önemli bir artış yaşanmasına ve dolayısıyla marka performansının da artmasına yol açmaktadır. Punjaisri & Wilson (2007, 2011) ve Punjaisri ve ark.'ın (2008, 2009a, 2009b) hizmet sektörüne yönelik yaptıkları çalışmalarda içsel markalaşmanın marka bağlılığını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Burmann & Zeplin (2005) ve Burmann ve ark.'ın (2009) hizmet sektörüne yönelik olarak yaptıkları çalışmada, içsel markalaşmanın alt boyutlarından olan insan kaynakları uygulamalarının ve içsel iletişimin marka bağlılığına olumlu yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elde edilen bu araştırma sonucunun literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bir diğer sonuç ise içsel markalaşmanın marka vatandaşlığı davranışına olumlu yönde etkisinin olduğudur. Bu sonuç, işletmenin tüm süreçlerini kapsayan ve sistematik olarak uygulanan içsel markalaşma faaliyetleri, uzun vadede işletmenin markasını sahiplenen çalışanların yaratılmasında önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bulunan bu sonucun, Shaari ve ark.'ın (2011) ve Porricelli ve ark.'ın (2014) hizmet sektöründe yaptıkları çalışmaların sonuçlarına benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, Tang & Tang'ın (2012) yaptıkları çalışmada içsel markalaşmanın alt boyutlarından olan insan kaynakları uygulamalarının

93 İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki

çalışanların marka vatandaşlığı davranışına pozitif yönde etkisinin olduğu sonucuyla da benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu araştırma sonucunun literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Diğer araştırma sonucu ise marka bağlılığının marka vatandaşlığı davranışı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğudur. Bu sonuç göstermektedir ki, çalışanların markaya olan bağlılıkları işletmenin markasına olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Bu durum çalışanların birer marka elçisi olarak markanın başarısı için rol fazlası davranış sergilemesine neden olmaktadır. Burmann & Zeplin (2005), Burmann ve ark. (2009), Porricelli ve ark. (2014) ve King & Grace'in (2012) yaptıkları çalışmalarda, marka bağlılığının çalışanların marka vatandaşlığı davranışına olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen bu araştırma sonucunun literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen son bulgu ise marka bağlılığının içsel markalaşma ve marka vatandaşlığı davranışı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğudur. Bulunan bu sonucun, Erkmen & Hançer'in (2015) yaptıkları çalışmada, marka bağlılığının marka vatandaşlığı davranışına dolaylı etkisinin olduğu sonucuyla örtüşmektedir.

Yapılan literatür incelemesi ve araştırma sonucuna göre; hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarılı bir markalaşma için insan kaynakları, iletişim ve eğitim gibi tüm süreçlerini marka odaklı olarak dizayn etmeleri gerekmektedir. İçsel markalaşma sürecinde liderliğin önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle yöneticilerin markaya yönelik tutum ve davranışlarıyla çalışanlara rol model olması gerekmektedir. Bu çalışmada fark edilen sınırlılık; içsel markalaşma kavramının 3 alt boyutta ele alınmasının yetersiz olduğudur. Özellikle liderlik yaklaşımının da ele alındığı bir ölçeğin dizayn edilmesi sonraki araştırmacılar için önerilmektedir. Ayrıca farklı sektör veya iş kolları üzerinde benzer çalışmaların yapılması da bu çalışmanın sonuçlarını daha anlamlı kılacaktır.

REFERANSLAR

- Aaker, D. A. 2014. *Güçlü markalar yaratma*, Erdem Demir (Çev.), Dördüncü Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Amue, G. J. & Asiegbu, I. F., 2014. Internal branding initiatives and brand performance: an empirical investigation of fast food industry in Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention*, 3 (9), 32-40.
- 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 and Brand Management*, Vol: 14, No: 3, pp.163-169.
- Baron, R. M. & David A. K. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Berry, L. L. 2000. Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol: 28, No: 1, pp. 128-137.
- Berry, L. L. & Lampo, S. S. 2004. Branding labor-intensive services. *Business Strategy Review*, Vol: 15, No: 1, pp. 18-25.
- Bettencourt, L. A., Brown S. W. & Mackenzie, S. B. 2005. Customer-Oriented boundary-spanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, Vol. 81, pp. 141-157.
- Blumenthal, D. 2001. Does It Improve Employees' Quality Of Life? Institute for Brand Leadership, http://museum.brandhome.com/docs/P0087_Internal%20Branding.pdf (28.01.2017).
- Burmann, C. & Zeplin, S. 2005. Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S. & Riley, N. 2009. Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis. *Brand Management*, 21 (1), 267-284.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, Vol: 37, No: 7/8, pp. 1095-1118.
- De Chernatony, L., Drury, S. & Segal-Horn, S. 2003. Building a services brand: stages, people and orientations. *The Services Industries Journal*, Vol: 23, No: 3, pp.1-21.
- De Chernatony, L., Harris, F. & Christodoulides, G. 2004. developing brand performance measure for financial service brands. *The Services Industries Journal*, 24 (2), 15-33.
- Deloitte Consulting Limited Liability Partnership [DCLLP] (2008). Employee Value Propositions: Maximizing Performance Through EVP nNt IOU. Erişim: 18.04.2017, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Sweden/Local%20Assets/Documents/se_consulting_Employee_Value_Proposition.pdf.

95 İsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlığı Arasındaki İlişki

- Erkmen, E. & Haner, M. 2015. Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust. *Journal of Air Transport Management*, Cilt: 42, ss. 47-54.
- Fan, L. & Xue, P. 2009. Study on the brand value promotion of hotel service industry. *International Conference on Wireless Networks and Information Systems*, pp.355-357.
- Gunelius, S. 2015. 5 Key benefits of internal brand building, Erişim: 16.02.2016, <http://www.womenonbusiness.com/5-key-benefits-internal-brand-building/>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Barry, J.B. & Black, W. C. 2009. *Multivariate data analysis*. 7th edn, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall International.
- Interbrand 2001. Aligning your organization and your brand for performance. http://www.incitrio.com/docs/Align_Your_Org_and_Brand.pdf (27.01.2017).
- Kalaycı, ř. 2016. *SPSS uygulamalı ok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- King, C. & Grace, D. 2008. Internal branding: exploring the employee's perspective. *Brand Management*, 15 (5), 358-372.
- King, C. & Grace, D. 2012. Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, Vol: 46, No: 3/4, pp. 469 – 488.
- Maclaverty, N., McQuillan, P. & Oddie, H. 2007. Internal branding best practices study, *Canadian Marketing Association*, June, 1-12.
- 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.
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. 2013. Internal marketing, internal branding, and organizational outcomes: the moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29, 1030-1055.
- Meydan, C. H. & şeşen, H. 2015. *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. 2. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, S. J. & Mangold, G. 2004. A Conceptualization of the employee branding process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol: 3, No: 2-3, pp. 65–87.
- Morhart M. F., Herzog, W. & Tomczak, T. 2009. Brand-Specific leadership: turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, Vol: 73, No: 5, pp. 122-142.
- Nardalı, S. 2011. *Yükseköğretimde markalaşma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özdemir, A. 2010. *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. 2006. Using internal marketing to ignite the corporate brand: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, Vol: 14, No: 1/2, pp. 177-195.
- Porricelli, S. M. Yurova, Y., Abratt, R. & Bendixen, M. 2014. Antecedents of brand citizenship behavior in retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 745-752.
- Prasad, K. & Dev, C. S. 2000. Managing hotel brand equity: a customer-centric framework for assessing performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (3), 22-31.

- Punjaisri, K. & Wilson, A. 2011. Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9), 1521-1537.
- Punjaisri, K. & Wilson, K. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *The Journal of Brand Management*, 15 (1), 57-70.
- Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. 2009b. Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in thailand. *Journal of Service Management*, Vol: 20, No: 5, pp. 561-570.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. 2008. Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, Vol: 7, No: 4, pp. 407-418.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. 2009a. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20 (2), 209-226.
- Santos-Vijande, M. L., Rio-Lanza, A. B., Suarez-Alvarez, L., & Diaz-Martin, A. M. 2012. The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66, 148–157.
- Shaari, H., Salleh M. S. & Hussin, Z. 2011. Exploring the dimension of internal brand citizenship behavior in malaysia: a case of northern malaysia hotel. *World Review of Business Research*, 1 (1), 25-33.
- Shaari, H., Salleh M. S. & Hussin, Z. 2015a. Employees brand citizenship behaviour: front-liner versus backstage employees' perspective. *International Journal Of Management Studies (IJMS)*, 22 (1), 23-32.
- Shaari, H., Salleh M. S. & Hussin, Z. 2015b. The effect of brand leadership styles on employees' brand citizenship behavior. *Asian Social Science*, 11 (18), 86-92.
- Speak, K. D. 2009. Internal brand building: leveraging an innovative collaboration between marketing and hr. brand tool box. Erişim tarihi: 04.02.2016, http://www.brandchannel.com/images/papers/514_10-10_BrandToolBox_KSpeak.pdf.
- Şahin, A. 2007. Postmodern pazarlama tüketim ve tüketici. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 2, ss.359-366.
- Tang, Ta-Wei & Tang, Y. Y. 2012. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: the role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, Vol: 31, No:3, pp. 885-895.
- Vallaster, C. & De Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: the role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, Cilt: 21, Sayı: 1-2, ss. 181-203.
- Wallace, E. & De Chernatony, L. 2008. Classifying, identifying and managing the service brand saboteur. *The Service Industries Journal*, 28 (1–2), 151–65.
- Yang, Jen-t-Te, Wan, C.-S. & Wu, C.-W. 2015. Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality. *Tourism and Hospitality Research*, Vol: 15, No: 4, pp. 267-280.