

İÇSEL MARKALAŞMA VE DUYGUSAL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA*

Arş. Gör. Ş. Şeyda GÖKDEMİR**
Prof. Dr. N. Serdar SEVER***

Araştırma Makalesi

Başvuru Tarihi: 01.10.2018

Kabul Tarihi: 29.11.2018

Özet

İçsel markalaşma kısaca; çalışan davranışları ile marka vaadinin uyumlu hale getirilme süreci olarak tanımlanır. Özellikle hizmet sektöründe marka vaadi tüketicilere çalışanlar tarafından aktarılmaktadır. İçsel markalaşmayı sağlamış kurumlarda çalışanların marka vaadini iletmeye daha istekli olduğu görülmüştür. Bu nedenle eşsiz müşteri deneyimi elde etmek isteyen kurumlar çalışanlara daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Literatürde içsel markalaşma ile ilgili, “pazarlama ve iletişim temelli” ile “norm ve değer temelli” olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Pazarlama temelli yaklaşım marka değerine odaklanırken değer temelli yaklaşım örgüt kültürüne odaklanmaktadır. Bu çalışma ise pazarlama ve iletişim temelli yaklaşımı temel almaktadır. Bu yaklaşımda içsel markalaşmanın oluşumu kurum içi iletişim, çalışanların eğitimi, ödül gibi insan kaynakları uygulamaları ve lider etkisi ile yakından ilgilidir. İçsel markalaşma sonucunda ise çalışanlarda önce markaya yönelik duygusal bağlılık ve sadakat, daha sonra marka destekli davranışların oluştuğu öngörülmektedir. Ancak çalışanların marka vaadini iletmeye, gönüllü olmalarında en büyük etken markaya duygusal bağlılıkları ile açıklanır.

Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi çalışan perspektifinden ortaya koymaktır. Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veriler anket yöntemi aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada içsel markalaşma; içsel iletişim, insan kaynakları uygulamaları ve lider algısı olarak ele alınmıştır. Araştırma bulguları çalışanların içsel markalaşmaya yönelik algılarında cinsiyet, eğitim, maaş ve iş tanımı değişkenleri arasında bir farklılık olduğunu göstermektedir. Ayrıca içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlenmiştir. Son olarak, içsel iletişim ve lider algısı ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki bulunurken; insan kaynakları uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalaşma, İçsel İletişim, İnsan Kaynakları, Liderlik, Duygusal Bağlılık

THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL BRANDING AND AFFECTIVE COMMITMENT: A DESCRIPTIVE RESEARCH FROM THE EMPLOYEE PERSPECTIVE

Abstract

Internal branding is briefly defined as the process of aligning of employee behavior and brand promise. In particular, in the service sector, brand promise is transferred to the consumers by the employees. It has been seen that in the corporations which established internal branding, employees are more willing to transmit the brand promise. Therefore, corporations that desire to have a unique customer experience started to give more importance to the employees. There are two approaches in the literature related to internal branding, “marketing and communication based” and “norm and value based”. Marketing and communication based approach focuses on brand value, while norm and value based approach focuses on organizational culture. This study is based on marketing and communication based approach. In this approach, the formation of internal branding is closely related to internal communication, human resources practices such as, employee training, reward and leadership effects. As a result of internal branding, it is foreseen that firstly employees' emotional commitment and loyalty then, brand supported behaviors arise. However, the most important factor in demonstrating brand supported behaviors of employees is their emotional commitment to the brand.

* Bu çalışma 2017 yılında Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD’de tamamlanan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

** Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü ssgokdemir@anadolu.edu.tr

*** Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Bölümü nssever@anadolu.edu.tr

The aim of the study is to reveal the relationship between internal branding and affective commitment from the employee perspective. Quantitative research method is used in the study and data is collected through questionnaire method. In the research, internal branding has been handled in terms of internal communication, human resources applications and leader perception. Findings show that there is a difference between gender, education, salary and job description variables in the perception of employees towards internal branding. The findings also show that there is a positive relationship between internal branding and affective commitment. Finally, it appears that there is a positive and moderate-level relationship between human resource applications and affective commitment, while there is a positive and high level relationship between internal communication-leader perception and affective commitment.

Keywords: *Internal Branding, Internal Communication, Human Resource, Leadership, Affective Commitment*

Giriş

Marka yönetimi ve markalaşma bilimsel araştırmalarda çok yer verilen konular olmasına rağmen içsel markalaşma kavramına son yıllarda rastlanmaya başlanmıştır (Wagner ve Peters, 2009: 53). Kurumlar seksenli yıllara kadar daha çok markanın finansal değerine, dolayısıyla tüketiciye odaklanmıştır. Yapılan araştırmalarda da daha çok tüketici ve marka arasındaki etkileşimin nasıl gerçekleştiğine değinilmiş ve kurum çalışanlarına daha az yer verilmiştir (De Chernatony, 1999: 157). Modern pazarlama ile aslında tüketici tatmininin daha da artması için hem tüketici hem de çalışan gereksinimlerinin tatminine odaklanılmalıdır sonucu ortaya çıkmıştır (Thomson vd., 1999: 819). Bu durum paydaşlarda istenilen marka algısının gerçekleşmesi için tüketici kadar çalışan iletişiminin de önemini vurgulamaktadır.

Marka inşa etmek için kurum içine yönelme sebeplerinin başında ürün markalamasından kurumsal markalamaya geçiş gelmektedir. Kurumlar artan bir şekilde markalarıyla kurumsal değerleri arasında bir bağ kurmaktadır (De Chernatony, 1999: 158). Ürün markalaması kurum içi markalaşma ve marka değerini kapsamada yetersiz kaldığından, artık kurumsal markalaşma ile hem iç hem de dış markalaşma sağlanmaya çalışılmaktadır. Kurumların para kazanmak kadar değer oluşturma amaçları da olduğundan özellikle hizmet sektöründe kurum içi değerler ve içsel markalaşmanın önemi artmıştır (Urde, 2013). Ayrıca kurumsal markalar başarılı olabilmek için tüketicide duygusal ve fonksiyonel fayda yaratmaya ihtiyaç duyarlar. Ancak teknolojik gelişmeler markaların ve kurumların fonksiyonel faydadan ziyade duygusal faydaya yönelmesine neden olmuştur. Duygusal fayda ise artık sadece reklam iletişimiyle değil aynı zamanda çalışanların farklı paydaşlarla etkileşimi sayesinde de sağlanabilmektedir (De Chernatony, 1999: 158).

İçsel markalaşma çalışan davranışlarının marka vaadini yansıtacak şekilde düzenlenmesini kapsamaktadır. Özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere markaların satış ve satış sonrası müşteri deneyimi yarattıkları noktalarda çalışanların stratejik önemi bulunmaktadır. Bu nedenle ilk önce çalışanların marka değerini anlaması ve marka vaadini iletmeye gönüllü olması gerekmektedir. İçsel markalaşma uygulamaları bu anlamda çalışanlara marka vaadini benimsetme çabaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların markanın gönüllü savunucuları olması ve marka destekli davranışlar sergilemelerinin en önemli nedenlerinden biri de kurumlarına duygusal bağlılık duymalarıdır.

Kurum içinde çalışanların markaya bağlılık göstermelerini sağlamak ve çalışan davranışlarını marka davranışlarına dönüştürmek için insan kaynakları, kurum içi iletişim ve liderlik uygulamalarına yer verilmelidir (De Chernatony vd., 2006: 821; Burmann ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2011). İçsel markalaşma sonucunda, çalışandan beklenen kurumsal vatandaşlık davranışı için ise çalışanın önce marka bağlılığı sergilemesi gerekir (Burmann ve Zeplin, 2005; Punjaisri ve Wilson, 2011). Kısacası, marka değerinin

çalışanlara kurum içi iletişim, liderlik/yönetim desteği, insan kaynakları yönetimi (eğitim, oryantasyon, ödüllendirme) gibi uygulamalarla iletilmesi içsel markalaşma oluşmasına etki etmektedir. İçsel markalaşma sonucunda ise, çalışanlarda önce markaya karşı olumlu tutum ve bağlılık ardından marka davranışları meydana gelmektedir (Punjaisri vd., 2009).

Literatürde içsel markalaşma çalışmalarına bakıldığında kurumların içsel markalaşma uygulamaları ile çalışanların içsel markalaşma algılarını ortaya koymayı amaçlayan kurum ve çalışan olarak iki perspektif olduğu görülür. Bu doğrultuda bu çalışmada içsel markalaşma kavramı ve duygusal bağlılıkla ilişkisi çalışanlar perspektifinden incelenmiştir.

1. İçsel Markalaşma Kavramı

İçsel markalaşma yönetimi, son yıllarda güçlü ve sürdürülebilir bir marka yaratmak için en etkili araçlardan biri olarak görülmektedir (Burmam vd., 2008: 265). Uygulamada farklılıklar olduğundan kabul görmüş bir tanıma sahip olmamakla birlikte en temelde içsel markalaşma; çalışanların marka vaadini arzu edilen tüketici gerçekliğine dönüştürmesini kapsamaktadır (Aurand vd., 2005; De Chernatony ve Cottam, 2006; King ve Grace, 2008; Mahnert ve Torres, 2007; Punjaisri ve Wilson, 2011).

İçsel markalaşma literatürde iki farklı bakış açısıyla ele alınan bir konudur. Bunlardan ilki, pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım; ikincisi norm ve değer temelli yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Pazarlama ve iletişim temelli yaklaşımda içsel markalaşma uygulamaları içsel iletişim, eğitim, marka araçları (marka kılavuzları, yıllıklar) olarak ele alınır. İletişim ve uygulamalar marka değerine odaklıdır, doğrudan kontrol ve dikey iletişim söz konusudur. Norm ve değer temelli yaklaşım ise temele örgüt kültürünü alarak çalışanların markayla özdeşleşmesine odaklanır. Temelde değer temelli yönetim vardır. Normatif kontrol sistemi ve yatay iletişim söz konusudur (Sujchaphong vd., 2015: 211).

İçsel markalaşma kavramı ve uygulama araçları hakkında farklı bakış açıları olsa da genel anlamda içsel markalaşma, marka vaadiyle çalışan davranışlarının aynı seviyeye getirilmesi için yapılan uygulamalardır (Vallaster ve De Chernatony, 2006) şeklinde ifade edilmektedir. Kurumsal markalaşma ve hizmet markalaşması literatürü kurumsal vaadin yansıtılmasında iç paydaşlar olan çalışanlara, dış paydaş olan müşterilere ve kurumun diğer paydaşlarına önem vermektedir. Bu alan içerisinde içsel markalaşma, iç paydaşlar olan çalışanları kapsamaktadır (Foster vd., 2010: 402). İçsel markalaşma kavramı farklı şekillerde tanımlanmasına rağmen çalışmaların ortak noktalarına bakıldığında üç temel bakış açısı göze çarpar. Bunlardan ilki markaya bağlılık duyan çalışanlar tarafından dış müşterilere marka vaadinin iletilmesidir. İkincisi, iletilen marka vaadinin iç ve dış pazarda yayılması ve son olarak çalışan davranışlarının marka değeriyle uyumlaştırılması için içsel markalaşmanın kurumun tüm seviyelerinde uygulanmasının gerekliliğidir. Tüm bu bakış açıları ışığında içsel markalaşma; “*çalışanlar arasında dış marka ile tutarlı davranışlar elde etmeyi, marka bağlılığını teşvik etmeyi ve çalışanların markanın savunucuları olmalarını amaçlamaktadır*” (Mahnert ve Torres, 2007: 55-56). Yapılan çalışmalarda içsel markalaşmanın nasıl tanımlandığının kısa bir özeti aşağıda (Tablo 1) sunulmaktadır.

Tablo 1: İçsel Markalaşma Tanımları

Yazarlar ve Tarih	Tanımlar
Wittke-Kothe, 2001, s. 7	İçsel markalaşma, çalışan davranışını hedeflenen marka kimliğine yaklaştırmayı amaçlayan içe odaklı (internal-oriented) yönetim sürecidir.
Vallaster ve De Chernatony, 2004, s. 2	İçsel markalaşma, marka değeriyle çalışan davranışını aynı seviyeye getirme inşasıdır.
Henkel vd., 2007, s. 311	İçsel markalaşma, marka deneyimini doğrudan ya da dolaylı olarak belirleyen sözlü veya sözsüz çalışan davranışı olarak davranış markalama yapısıdır.
Punjaisri ve Wilson, 2007, s. 59	İçsel markalaşma, güçlü bir kurumsal marka yaratma süreci içinde markanın sahip olduğu kurum kültürü ve içsel süreçlerin (internal process) dengelenmesine yardımcı olan bir unsurdur.
Burmann ve Riley, 2009, s. 281	İçsel markalaşma yönetiminin nihai amacı, geniş bir pazar payı ve kalıcı bir kar elde etmek gibi benzersiz bir marka konumlandırması ve güçlü bir marka olabilmek için yeni araçlar sağlamaktır.
Baumgart ve Schmidt, 2010, s. 1250	Çalışan davranışlarının marka kimliği ve vaat edilen marka değeriyle tutarlı hale getirilmesidir. Ancak bunu başarmak sadece iletişim ile mümkün değildir. Çalışanın markayla özdeşleşmesi ve duygusal bağ kurması da gereklidir.
Foster vd., 2010, s. 402	İçsel markalaşma çalışanın marka değerini benimsemesi ve tüketiciye beklenen marka vaadini sunabilmesidir.
King vd., 2012, s. 271	İçsel markalaşma, çalışanların marka vaadini yerine getirebilmeleri için işverenin çalışanlarla ilişki içinde (engagement) olmasını kapsamaktadır.

Kaynak: Ravens, 2014: 31

İçsel Markalaşmaya Etki Eden Faktörler

İçsel markalaşmaya etki eden faktörleri kurum kültürü, liderlik, içsel iletişim ve insan kaynakları yönetimi faaliyetleri olarak dört başlıkta incelemek mümkündür. Kurum kültürü, norm ve değer temelli yaklaşım için önemli bir kavramken, diğerleri pazarlama ve iletişim temelli yaklaşımda ele alınan başlıklardır.

Kurum kültürü; Kurum kültürü, “bir kurum içinde insanların nasıl davranması ve birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir” (Armstrong, 1990’dan aktaran, Uzoğlu, 2001: 342). Birçok yazar başarılı bir marka yaratmayı kurum kültürüne bağlamaktadır. De Chernatony ve Cottam (2006), çalışanların marka değerini yansıtmadaki başarısını kurum kültürü ile açıklamaktadır. Kurum kültürü, kurumun ve markanın temel değerlerini yansıtır. Başarılı bir içsel markalaşma; kurumun, markanın ve çalışanın değerleri arasındaki sinerjiden elde edilmektedir. Wilson (2001) ise, kurum kültürünü çalışan davranışları olarak yorumlamaktadır. Kültürün dış paydaşlar üzerindeki etkisini çalışan davranışlarının yansımaları olarak değerlendirmektedir. Kunde (2002), kurum başarısını tüm üyelerin aynı şeye inanmasına ve aynı değerlere sahip olmasına yarayan şirket dini kavramıyla ele almaktadır. Ortak değer ve inanışlar olarak ele alınan şirket dini kavramı kurumsal kültürü ifade etmektedir. Marka; vizyon, misyon ve değerler kümesinden oluşan bir kültürü; kültür ise, kurumsal marka ve bireysel marka kimliğini birbiriyle bağdaştıran farklılaşmanın ana kaynağını temsil etmektedir (Raj ve Jyothi, 2011: 23). İçsel markalaşma ise marka ve çalışan kimliğini aynı seviyeye getiren araçlar bütünü olarak ele alınabilir (Raj ve Jyothi, 2011: 6). Bu anlamda marka kimliğini yansıtan çalışan davranışlarını sağlamada kurum kültürü içsel markalaşma için önemli bir unsur olmaktadır.

İçsel iletişim; Çalıştığı kurum hakkında bilgi sahibi olan (Joseph LePla, 2013: 14) ve motivasyonu yüksek (Argenti, 1996: 80) çalışanların marka vaadini iletmede daha başarılı olduğu görülmüştür. Marka vaadinin çalışanlara iletilmesi ise kurumun içsel iletişimi ile sağlanmaktadır. Bu nedenle kurumlar tüketiciler ile gerçekleştirilen dışsal iletişimin yanında içsel iletişimin önemini de kavramak zorunda kalmışlardır (Joseph

LePla, 2013: 14). İçsel iletişim, “*çalışanın marka bağlılığı ve sorumluluk duygusu kazanması için gerekli olan bilgi alış veriş*” olarak tanımlanabilir (Varey ve Lewis, 1999). İçsel iletişim ile çalışanlara işle ilgili, yani işlerini nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili teknik bilgiler verilmektedir. İşlerini iyi yapmalarını sağlayacak teknik bilgilere sahip olan çalışanların işe saygıları ve başarı seviyeleri de artacağından motivasyonlarının da yükseleceği düşünülür. Aynı şekilde çalışanlara markayla ilişkili bilgilerin iletilmesi çalışanların markaya duyulan duygusal bağlılıklarını geliştirmektedir (King ve Grace, 2008: 370). Yapılan çalışmalar da içsel iletişim ve marka bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır (Thomson vd., 1999; De Chernatony ve Segal-Horn, 2003; King ve Grace, 2008). İçsel iletişim; yatay ve dikey iletişim türlerini kapsar. İçsel iletişimde bağlılığa daha çok etki eden iletişim türünün yönetsel iletişim süreçlerini kapsayan dikey iletişim olduğu gözlemlenmiştir (Postmes vd., 2001: 227).

İnsan kaynakları yönetimi; İnsan kaynakları uygulamaları; işe alım politikaları, performans değerlendirme, eğitim, ücret yapıları, ödül, güçlendirme gibi süreçleri ifade eder. Çalışanların marka vaadini benimsemesi ve markayı destekleyen davranışlar göstermesi için marka vizyonunu yansıtan kurum kültürünün benimsenmesi gereklidir. Marka vaadi ve kurum kültürü ise çalışanlara içsel iletişim yoluyla aktarılır. Gotsi ve Wilson (2001: 102-103) ise bu iki yapının insan kaynakları ile mutlaka desteklenmesi gerektiğini öne sürer. Çünkü insan kaynakları uygulamaları ile marka değeri uyumlu değilse çalışanlara içsel iletişim ile verilen marka değeri bilgisinin bir önemi olmayacaktır.

Punjaisri ve Wilson ise (2007), insan kaynakları uygulamalarını ödül ve tanıma (recognition) olarak ele alır. Ödül ve tanıma uygulamaları için ise; çalışanların marka vizyonu ve misyonunu benimseyecekleri oryantasyon ve eğitim programları gereklidir. Eğitim uygulamaları sayesinde çalışanlar; marka değerini anlar ve paylaşır, kurumdaki rollerini açıkça anladıkları için işi nasıl yapacaklarını öğrenir (King ve Grace, 2008), tüketiciye ve dış paydaşlara nasıl davranacağı bilgisine sahip olur (De Chernatony ve Cottam, 2006) ve nasıl müşteri odaklı olacağını kavrarlar (King ve Grace, 2006). Bu sayede marka odaklı çalışanlar elde edilmektedir. Marka odaklı iş yapan çalışanlar marka vaadini benimsedikleri için işlerini iyi yapacak ve marka başarı sağladığında motivasyon elde edecek böylelikle işe ve markaya bağlılıkları gelişecektir.

De Chernatony vd., (2006), insan kaynakları uygulamalarını çalışanların eğitiminin yanı sıra işe alım politikaları olarak değerlendirmektedirler. İşe alım ya da iyileştirme (recruitment), marka değeriyle çalışan değerinin uyuşması anlamındadır. İşletmeler marka değeriyle uyumlu çalışanları işe almakta ya da bu değerleri uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır. Sonuç olarak insan kaynakları uygulamaları ile uyumlu ve tutarlı marka mesajının oluşturulması, çalışanın markayı anlamasını etkilemekte markayı anlayan çalışanlar da tüketicilere tutarlı marka vaadini iletebilmektedir.

Liderlik; Çalışanların marka vaadini iletebilmesi (Vallaster ve De Chernatony, 2006) ve marka destekleyici davranışlar sergilemesinde (Wallace vd., 2011) liderlik yönetiminin büyük bir etkisi olduğu öne sürülmektedir. Bazı yazarlar (Burmam ve Zeplin, 2005; Vallaster ve De Chernatony, 2005), liderlerin çalışan güçlendirilmesinde de (empowerment) etkili olduğunu söylemektedir. Bu görüşe göre güçlü bir lider çalışanların işe ve markaya odaklı olmasına yardımcı olur. Ayrıca yönetim desteği, yönetimin çalışanla iletişimi, ödüllendirme uygulamaları da çalışanların motivasyonunu arttırmaktadır (Aurand vd., 2005). Çalışanların marka bağlılığı sergilemesinde de lider ve yöneticinin çalışanlarla iletişimi önemli görülür. Çalışanlarla pozitif ilişki kuramayan liderler ise; tam tersi çalışanların markayı destekleyen davranışlar sergilemesinde ve markaya bağlılık

göstermesinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir. (Burmam ve Zeplin 2005; Vallaster ve De Chernatony 2005; De Chernatony vd., 2006; De Chernatony ve Cottam 2006; King ve Grace 2006). Kurumda çalışanların rol model aldıkları etkin bir liderin var olması kuruma ve markaya bağlı çalışanların marka vaadini tüketiciye iletmede daha motive olmasını sağlayacaktır. Çok fazla alt birime ya da şubelere bölünmüş büyük şirketler için ise üst düzey yönetimin uyumu ve orta düzey yönetimin desteği önemlidir (Tosti ve Stotz, 2001: 31).

2. İçsel Markalaşma Sonuçları

İçsel markalaşma ile çalışanların marka vaadini benimsedikleri ve bu vaadi dış paydaşlara yansıtmada daha istekli oldukları söylenebilir. Güçlü bir içsel markalaşma kurum çalışanlarının markaya bağlılık ve sadakat duymasını ve markayı destekleyen davranışlar göstermesine sebep olmaktadır. Bunun sonucunda ise marka performansının arttığı söylenmektedir.

Marka bağlılığı; Marka bağlılığı, çalışanların kurumun amaçlarına ve değerine güçlü bir şekilde inanması ve benimsemesi, kurum için çaba sarf etmeye istekli olması ve kurumda kalma isteğinin olması olarak tanımlanır (Porter vd., Akt.: Jarka ve Rucinski, 2015: 235). Allen ve Meyer (1990: 2-3) markaya bağlılık tutumlarını; devamlılık, normatif ve duygusal bağlılık olarak üç seviyede ele almaktadır. Duygusal bağlılık (affective or emotional attachment), kuruma güçlü bir duygusal bağlılık hissetmek, özdeşleşme, katılım ve keyif alma olarak ifade edilir. Devamlılık bağlılığı (continuance commitment) ise, algılanan maliyetler (perceived costs) olarak adlandırılır. Çalışanın kurumda kalma niyeti ödül, statü, ücret gibi nedenlere bağlıdır. Kurumdan ayrıldığı takdirde daha iyi şartlarla karşılaşamayacağı düşüncesi kuruma devam etmesini sağlamaktadır. Son olarak ise normatif (normative) bağlılık, kendini kuruma adamaya ve sadık olmaya yükümlü (obligation) hissetmek anlamındadır. Çalışanlarda marka bağlılığının gerçekleşmesi ise; marka odaklı insan kaynakları yönetimi, marka iletişimi ve marka liderliğine bağlıdır. Bu üç alan ise içsel markalaşma ile gerçekleştirilir (Burmam ve Zeplin, 2005: 286).

Marka sadakati; Çalışan sadakati; kuruma duyulan psikolojik bağlılık olarak ifade edilmektedir. Sadık çalışan kurumla nispeten istikrarlı ve bilinçli bir iletişim kurmakta ve kurumda kalma isteği göstermektedir (Punjaisri vd., 2009: 213). Ayrıca bağlılık ve özdeşleşme (identification) teorileri; marka değeri ve çalışan arasında uyum sağlandığı takdirde çalışanın kurumda kalma isteğinin ve sadakatinin gelişeceğini söylemektedir (Punjaisri ve Wilson, 2011: 1523). İçsel markalaşma uygulamaları çalışanların önce markaya yönelik tutumunda daha sonra ise davranışında etkili olmaktadır. Bu anlamda içsel markalaşma ile çalışanların önce marka bağlılığı daha sonra marka sadakati ve son olarak da markayı destekleyen davranışlar göstereceği düşünülür (Punjaisri ve Wilson, 2007; Punjaisri vd., 2008; Punjaisri vd., 2009; Punjaisri ve Wilson, 2011). Özetle marka sadakati geliştirilen çalışan kurumda çalışmaya devam etme niyetindedir. Ayrıca kurumu dışarda temsil etme ve kurum hakkında olumlu konuşarak onu savunma eğilimi gösterir. Bu durum sadakatin davranışsal yaklaşımla ele alınmasıyla açıklanmaktadır.

Çalışanların markaya yönelik tutumunun duygusal bağlılık ve marka sadakatine dönüşmesi çalışanların marka vaadini yansıtan davranışlarında da artış gösterecektir (Punjaisri vd., 2008: 417). Bu davranışlar farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle ifade edilse de çalışanların marka üzerindeki rolünü kabul ederler. Örneğin çalışan davranışlarını Shultz (2005), çalışanları markanın ortak yaratıcısı (co-creator of the brand), olarak adlandırılırken; Kunde (2002), çalışanları marka vaadini teslim edenler (delivering the brand); Ind (2001), marka şampiyonu (brand champion); Gotsi ve Wilson (2001), marka

elçisi (brand ambassador) olarak ele almaktadır (Akt.: Karmark, 2005: 107). Burmann ve Zeplin ise (2005: 283), içsel markalaşmanın çalışan davranışı üzerindeki etkisini kurumsal marka vatandaşlığı (brand citizenship behaviour) olarak ele almıştır. Kurumsal marka vatandaşlığı, çalışanın hem kurum içinde kurum yararına davranış sergilemesi (örgütsel vatandaşlık) hem de kurum dışında aynı davranışları devam ettirmesi olarak ele alınmaktadır. Kısacası farklı kavramlarla ifade edilse de çoğu yazar çalışan davranışlarının markayı yansıttığında hem fikirdir. Çalışan davranışlarının markayı yansıtmaması ise çalışanların marka vaadini benimsemesi ile meydana gelir. Bu noktada içsel markalaşma uygulamaları önem kazanmaktadır.

İçsel marka uygulamaları çalışan davranışları üzerinde etki yaratarak marka performansının da artmasını sağlar. Marka vaadinin eksiksiz iletilmesi ile olumlu müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti elde edilecektir. Bu ise markanın rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Groom vd., 2008: 5). Aynı şekilde müşteri sadakatının oluşması kurumun marka savunucularına da sahip olmalarını sağlamaktadır (Khan, 2009: 23).

3. İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık ilişkisini Ele Alan Çalışmalar

İçsel markalaşma, çalışanların marka vaadini benimsemesidir dediğimizde çalışanların markaya yönelik olumlu tutum ve davranışları kastedilir. Çalışanın markaya yönelik tutumu ise markaya bağlılık ve sadakat olarak ifade edilir. Marka bağlılığı (brand commitment) çalışanın duygusal bağlılığını ifade ederken; sadakat (loyalty), çalışanın kurumda kalma niyetini ifade etmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2011: 1531). Çalışanların marka vaadini iletmede istekli olmaları ve marka yararına davranış göstermelerindeki temel adım markaya bağlılıktan geçmektedir. Yani duygusal bağlılık, çalışanların kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için markayı destekleyen davranışlar göstermelerini ve kurum için fazladan çaba harcamaya istekli olmalarını etkilemektedir (Kimpakorn ve Tocquer, 2010: 381). Literatürde içsel markalaşma ve duygusal bağlılığı ele alan çalışmalar (Tablo 2’de sunulmuştur) şunlardır:

Tablo 2: İçsel Markalaşma ve Duygusal Bağlılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Yazarlar ve Tarih	Çalışmanın Başlığı	Sonuçlar
Burmann ve Zeplin, 2005	Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management	İçsel markalaşma; insan kaynakları, liderlik ve içsel iletişim olarak ele alınmış bu uygulamaların önce duygusal olarak markaya bağlılığı etkilediği ve bunun da kurumsal vatandaşlığı meydana getirdiği ortaya konmuştur. Bağlılık ve davranışın oluşmasında ise kültür ve yapı uyumu, çalışan bilgisi gibi kavramların marka kimliğiyle uyumlu hale getirilmesi de süreci etkilediği gözlemlenmiştir.
Punjaisri ve Wilson, 2007	The role of internal branding in the delivery of employee brand promise	Çalışmada özellikle müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların marka vaadini yansıtan davranışları geliştirmesinde insan kaynakları (eğitim, oryantasyon) uygulamalarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır.
Punjaisri vd., 2008	Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strengthening Customer-Brand Relationships	Keşifsel çalışmada içsel markalaşma süreci ortaya konmuş ve içsel markalaşma eğitim, oryantasyon, grup toplantıları ve günlük bilgilendirmeler olarak ele alınmıştır.
King ve Grace, 2008	Internal branding: Exploring the employee 's perspective	Çalışmanın sonuçlarına göre; çalışanlar marka ve iş rolü hakkında açık bir şekilde bilgilendirildiği ve bunu benimsedikleri takdirde önce işe bağlılık daha sonra markaya duygusal bağlılık gelişmektedir.
O'Callaghan, 2009	Internal Branding and Brand Commitment: a Quantitative Investigation into Corporate Brand Building in a Retail Store Network	Çalışmanın sonucunda perakende sektöründe bir kurumsal marka yaratmada içsel markalaşmanın önemi vurgulanmıştır. Ayrıca içsel markalaşmada algılanan vizyon, değer ve marka iletişimin marka bağlılığıyla güçlü bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

Punjaisri vd., 2009	Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours	Deneysel çalışma ile içsel markalaşmanın markayla özdeşleşme, markaya bağlılık ve marka sadakatini etkilediği ortaya konmuştur. İçsel markalaşma sürecinin sonunda ise; marka performansının arttığı görülmüştür.
Punjaisri ve Wilson, 2011	Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors	Çalışanların markaya duygusal bağlılığı için içsel markalaşmayı koordine etmeleri gerekliliği üzerinde durulmuş bu nedenle; özdeşleşme, bağlılık ve sadakat konseptleri arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Bu ilişkiler üzerinde ise yaş, eğitim, hizmet süresi gibi kişisel faktörler ve iç çevresi gibi durumsal faktörlerin etkisi olduğu bulunmuştur.
Burmann ve König, 2011	Does Internal Brand Management really drive Brand Commitment in Shared-Service Call Centers	Çalışmada içsel markalaşmanın çalışanların marka bağlılığı geliştirmesine etki ettiğini ortaya koymuşlardır. Çalışmanın sonucuna göre, marka bağlılığında en çok içsel iletişim uygulamalarının etkisi görülmüştür.
Gull ve Ashraf, 2012	Impact of internal branding on service employee's quality commitment – study on i.t. solution sector of Pakistan	Çalışmada; içsel markalaşma ve bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunurken; demografik faktörlerin içsel markalaşma ve bağlılık üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır.
Almgren, Ek ve Göransson, 2012	The Relationship Between Internal Branding and Affective Commitment	İçsel markalaşma içsel iletişim, eğitim, işe alım ve liderlik olaral ele alınmış ve araştırma sonuçlarında eğitim, işe alım ve liderliğin duygusal bağlılığı etkilediği ortaya konulurken; içsel iletişimin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi bulunamamıştır.
Yang, Wan ve Wu, 2015	Effect of internal branding on employee brand commitment and behavior in hospitality	Çalışma sonuçlarına göre; içsel markalaşmanın bağlılık ve davranışa etkisi olduğu ortaya konmuş ve içsel markalaşma için marka eğitimi ve bilgisinin verilmesi tavsiye edilmiştir.
Terglav vd., 2016	Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship	Çalışmada marka odaklı liderliğin çalışanların markaya duygusal bağlılığını etkilediği sonucuna varılmıştır. İçsel markalaşma süreci, çalışanın marka bilgisi, kişi ve marka uyumu ve psikolojik uyumu olarak ele alınmış ve bu unsurların liderlik ve marka bağlılığı arasındaki etkileşimde önemli rol üstlendiği ortaya konulmuştur.

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Yapılan bu araştırma ile çalışan perspektifinden içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların içsel markalaşmaya yönelik algılarındaki farklılıkların betimsel olarak değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu çalışma Türkiye'de faaliyet gösteren bir kargo firmasının İzmir Bölge çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Kurumla yapılan görüşmelerde araştırma için izin alınmış fakat kurum isminin çalışmada yer almaması istenmiştir. Bu nedenle kurumun ismi çalışmada paylaşılmamıştır. Çalışmanın temelini oluşturan içsel markalaşma kavramı ise pazarlama ve iletişim temelli bakış açısına dayandırılmıştır. Bu nedenle algılanan içsel markalaşma; içsel iletişim, insan kaynakları uygulamaları (eğitim-oryantasyon, ödül) ve liderlik (yönetici desteği) alt başlıklarıyla ele alınması bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda aşağıda belirlenen araştırma sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır:

- Kurum çalışanlarının içsel markalaşmaya yönelik algıları arasında fark var mıdır?
 - Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında cinsiyet faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında yaş faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
 - Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında eğitim faktörü açısından bir farklılık var mıdır?

- Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında maaş faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
- Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında çalışma süresi faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
- Kurum çalışanlarının içsel markalaşma algılarında iş tanımı faktörü açısından bir farklılık var mıdır?
- Kurum çalışanlarının içsel markalaşma ve duygusal bağlılık algıları arasında bir ilişki var mıdır?
 - İçsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
 - İnsan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
 - Lider ve duygusal bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

Bu araştırmada niceliksel araştırma yöntemlerinden betimleyici araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel/Tanımlayıcı araştırma, “bir durumun, koşulun, insanın, ilişkinin, örgütlü faaliyetin, iletişim sürecinin, uygulanan politikanın ne olduğunu tasvir, tarif ve açıklığa kavuşturma” olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2007: 138). Çalışmanın analiz birimi Türkiye’de faaliyet gösteren bir kargo firması çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreni İzmir bölgesi olarak belirlenmiştir. Üç büyük bölge müdürlüklerinden biri olması, çalışan sayısının fazla olması ve ulaşılabilir olması nedeniyle İzmir bölgesinin çalışma evreni olarak ele alınmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda operasyon müdürlüğünün verdiği listeden 3-24 Ekim 2016 tarihleri arasında tüm çalışanlara e-posta atılmıştır. E-posta ile yanıt alma olasılığı düşük olduğundan (Erdoğan, 2007: 181) tüm çalışanlara e-posta atma yoluna gidilmiştir. İlk hafta 82 kişiden geri dönüş alınmıştır. Bu nedenler ikinci hafta hatırlatma amaçlı e-posta atılmıştır. İkinci hafta toplam cevap sayısı 150 kişi olmuştur. Üçüncü hafta hatırlatma e-postalarına dönen kişiler ile toplam sayı 158 kişi olmuştur. Dördüncü hafta geri dönüş sağlanamadığından sayı burada sonlandırılmıştır. 158 kişiden elde edilen sonuçların 150 tanesi kullanılabilir olarak ele alınmış ve analizlere katılmıştır.

Ölçeğin Belirlenmesi, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Bu araştırma için Almgren vd., (2012) literatürden oluşturdukları içsel markalaşma ve Allen ve Meyer’den (1990) uyarladıkları duygusal bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İçsel markalaşma için bu ölçeğin seçilmesindeki ana neden ölçeklerin genel olarak araştırma evrenine göre nitel araştırma sonrası belirlenmesidir. Bu anlamda bu araştırma evrenine uygun bir ölçek bulunmadığından içsel markalaşma uygulamalarını genel anlamda ifade eden bu ölçeğin daha uygun olduğu kararlaştırılmıştır. Türkçeye çevrilip uzman görüşü alındıktan sonra geçerlilik ve güvenilirlik için 61 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot test faktör analizi sonuçlarında KMO değeri .802 çıkmıştır. Bu değer 0.60’dan büyük olması yeterli sayılmaktadır (İslamoğlu, 2011: 244). Bartlett testinin sonucu ise .000<.05 olarak anlamlıdır. Bu durumda katılımcı sayısının yeterli olduğuna karar verilmiştir. Rolated component matrix sonuçlarında ise ölçek 3 faktörde toplanarak 10 maddeye indirilmiştir. Üç faktörün toplamı varyansın % 72,73’ünü açıklamaktadır. Bu sonuçlara bakılarak ölçeğin geçerli olduğu kararına varılmıştır.

61 kişi ile yapılan pilot çalışmada ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre duygusal bağlılık ölçeği

için Cronbach alfa kat sayısı 0.91 çıkmıştır. İçsel markalaşma ölçeği için ise içsel iletişimin Cronbach alfa kat sayısı 0.76, insan kaynakları için 0.84, liderlik için ise 0.82 olarak belirlenmiştir. Alfa katsayısı olarak da bilinen bu yöntemde kabul edilebilir güvenilir değerin 0.70 ile 1 arasında olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2010). Hesaplanan Cronbach alfa kat sayıları ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

5. Bulgular ve Yorum

Demografik ve durumsal özellikleri belirlemeye yönelik frekans analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Frekans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	f	%	%gec	%yig
Kadın	60	40.0	40.0	40.0
Erkek	90	60.0	60.0	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	
Yaş	f	%	%gec	%yig
22-29	54	36.0	36.0	36.0
30-37	59	39.3	39.3	75.3
38 ve üstü	37	24.7	24.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	
Eğitim	f	%	%gec	%yig
İlköğretim	28	18.7	18.7	18.7
Lise	54	36.0	36.0	54.7
Üniversite	68	45.3	45.3	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	
Maaş (TL)	f	%	%gec	%yig
1000-1500	93	62.0	62.0	62.0
1501-2000	43	28.7	28.7	90.7
2001 ve üstü	14	9.3	9.3	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	
Çalışma süresi	f	%	%gec	%yig
1 yıldan az	33	22.0	22.0	22.0
1-3 yıl	34	22.7	22.7	44.7
4-6 yıl	40	26.7	26.7	71.3
7 yıl ve üstü	43	28.7	28.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	
İş Tanımı	f	%	%gec	%yig
Müşteriyle karşılaşan	83	55.3	55.3	55.3
Müşteriyle karşılaşmayan	67	47.7	47.7	100.0
Toplam	150	100.0	100.0	

Frekans analizi sonuçlarına göre 150 katılımcının 60'ı kadın 90'nı erkektir. Katılımcıların yaş dağılımında ise en yüksek oran 59 kişi ile 30-37 yaş arasında en az ise 37 katılımcıyla 38 yaş ve üstü grubundadır. Katılımcıların 68 üniversite mezunuyken 54'ü lise 28'i ise ilkokul mezunu olduğu görülmektedir. Maaş değişkenine bakıldığında 1000-1500 TL arası maaş alanlar 93 katılımcı ile en yüksek oranı belirlerken katılımcılardan 14 kişi 2001TL ve üzeri maaş alanlar olarak en düşük oranı oluşturur. Çalışma süresi değişkenine bakıldığında ise; bir yıldan az çalışan 33 kişi, 1-3 yıl arası çalışanlar 34 kişi, 4-6 yıl arası çalışanlar 40 kişi ve yedi ve üzeri çalışanların ise 43 kişi olduğu belirlenmiştir. Son olarak ise çalışanların iş tanımlarına göre çalışma anında müşteri ile yüz yüze gelme ve gelmeme sonuçları incelenmiştir. Sonuçlara göre 83 katılımcı çalışırken müşteri ile yüz yüze gelirken 67 katılımcı çalışma sırasında müşteriyle karşı karşıya gelmemektedir.

Demografik ve durumsal değişkenlerin içsel markalaşma uygulamalarına yönelik algıda anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığını görmek için Bağımsız Örneklem T-Test

ve Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) uygulanmıştır. Aşağıda değişkenlere göre fark testi sonuçları paylaşılmıştır.

İçsel markalaşma ve cinsiyet değişkeni arasındaki fark

Tablo 4. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-Test Sonuçları

	Grup	N	M	Ss.	t	sd	p
İçsel iletişim	Kadın	60	3.9833	.83118	3.979	148	.000*
	Erkek	90	3.3889	.98586			
İnsan kaynakları	Kadın	60	3.8208	.91143	1.916	148	.057
	Erkek	90	3.5139	.98896			
Lider	Kadın	60	3.8056	.90050	1.063	148	.290
	Erkek	90	3.6259	1.08310			

*P<.05 düzeyinde anlamlıdır.

İçsel markalaşma faktörlerine yönelik algının cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 4'te gösterilen sonuçlara göre kadın ve erkeklerin içsel iletişim uygulamalarına yönelik algılarında anlamlı bir farklılık bulunurken ($.000 < 0.05$), insan kaynakları ve liderlik faktörlerine yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > .05$). İki grubun ortalamalarına bakıldığında ise erkek çalışanların ($M=98586$) kadın çalışanlara göre ($M=83118$) içsel iletişim uygulamalarına yönelik algılarının daha fazla olduğu görülmektedir.

İçsel markalaşma ve yaş değişkeni arasındaki fark

İçsel markalaşma faktörlerine yönelik algının yaş değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından ANOVA testinin sonuçları yorumlanmıştır. Sonuçlara göre içsel markalaşma faktörlerine yönelik algının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. İçsel iletişim ($.689 > .05$), insan kaynakları ($.187 > .05$), lider ($.251 > .05$) faktörleri yaş gruplarından herhangi birinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır.

İçsel markalaşma ve eğitim değişkeni arasındaki fark

Tablo 5. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Eğitim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Eğitim Grup	N	M	Ss.	F	p	Tukey
İçsel iletişim	İlkokul	28	2.9762	.90235	8.554	.000*	İlköğretim/lise .001 p<.05
	Lise	54	3.7593	.92805			
	Üniversite	68	3.7892	.92846			
İnsan kaynakları	İlkokul	28	3.1875	1.02430	4.134	.018*	İlköğretim/lise .015 p<.05
	Lise	54	3.8102	.93281			
	Üniversite	68	3.6838	.92702			
Lider	İlkokul	28	3.2976	1.25819	3.018	.052	
	Lise	54	3.8642	.97885			
	Üniversite	68	3.7304	.89639			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5'te elde edilen sonuçlara göre çalışanların içsel markalaşma faktörlerinden içsel iletişim ($.000 < .05$) ve insan kaynakları ($.018 < .05$) uygulamalarına yönelik algılarında eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken lider ($.052 > .05$) algısında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre çalışanların içsel markalaşma faktörlerinden içsel iletişim ($.000 < .05$) ve insan kaynakları ($.018 < .05$) uygulamalarına yönelik algılarında eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunurken lider ($.052 > .05$) algısında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Grup ortalamalarına bakıldığında ilköğretim ($M=2.9762$) mezunu çalışanların lise mezunu çalışanlara oranla ($M=3.7593$) içsel iletişime yönelik algılarının daha düşük olduğu görülmüştür. Aynı şekilde ilköğretim ve üniversite mezunu çalışanların ($M=3.7892$) arasındaki farka bakıldığında yine ilköğretim mezunu çalışanların içsel iletişim algılarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. İnsan kaynaklarına yönelik algı ise ilköğretim ve lise mezunları arasında anlamlı bir farklılık yaratmıştır ($.000 < .05$). Grup ortalamalarına bakıldığında ilköğretim mezunlarının ($M=3.1875$) lise mezunlarına göre ($M=3.8102$) insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

İçsel markalaşma ve maaş değişkeni arasındaki fark

Tablo 6. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının Maaş Değişkenine Göre Farklılaşma Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi-Anova Sonuçları

	Maaş Grup	N	M	Ss.	F	p	Tukey
İçsel iletişim	1000-1500*	93	3.4767	.94970	4.270	.016*	1000-1500/2001 ve üzeri .020 < .05
	1501-2000	43	3.7597	1.02695			
	2001 ve üzeri*	14	4.2134	.62165			
İnsan kaynakları	1000-1500	93	3.6102	.97903	1.354	.261	
	1501-2000	43	3.5640	.98816			
	2001 ve üzeri	14	4.0357	.77122			
Lider	1000-1500*	93	3.5806	1.06990	3.527	.032*	1000-1500/2001 ve üzeri .025 < .05
	1501-2000	43	3.7442	.91095			
	2001 ve üzeri	14	4.3333	.69183			

* $p < .05$ düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen Anova sonuçlarına (Tablo 6) göre, içsel iletişim ($.016 < .05$) ve lidere yönelik algıda ($.032 < .05$) maaş değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık bulunurken insan kaynaklarına yönelik algıda maaş değişkenine yönelik anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($.261 > .05$). İçsel iletişim ve lider algılarında bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan post-hoc Tukey testi sonuçlarına göre, içsel iletişimde 1000-1500 ve 2001 ve üzeri TL maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($.020 < .05$). 1000-1500 ve 1501-2000 ile 1501-2000 ve 2001 ve üzeri maaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Lidere yönelik algıda ise yine 1000-1500 ve 2001 ve üzeri arasında anlamlı bir farklılık bulunurken ($.025 < .05$) diğer gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Grup ortalamalarına bakıldığında daha yüksek maaş alanların ($M=4.2134$) daha düşük maaş alanlara oranla ($M=3.4767$) içsel iletişim algılarının daha fazla olduğu söylenebilir. Yine grup ortalamalarına bakıldığında daha fazla maaş alan çalışanların ($M=4.333$) daha az maaş alan çalışanlara oranla ($M=3.5806$) lidere yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel markalaşma ve çalışma süresi değişkeni arasındaki fark

İçsel markalaşma uygulamalarına yönelik algının çalışma süresi değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına bakmak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Varyans homojenliği sağlandığından Anova sonuçları yorumlanmıştır. Bu sonuçlara göre içsel iletişim (.902>.05), insan kaynakları (.259>.05) ve lidere yönelik algıda (.695>.05) çalışma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İçsel markalaşma ve iş tanımı değişkeni arasındaki fark

Tablo 7. İçsel Markalaşma Uygulamalarına Yönelik Algının İş Tanımı (müşteriyle karşılaşan-karşılaşmayan) Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Örneklem T-test Analizi Sonuçları

Grup	N	M	Ss.	t	sd	p	
İçsel iletişim	Müşteriyle karşılaşan	83	3.7550	.95719	1.819	148	.071
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.4677	.96759			
İnsan kaynakları	Müşteriyle karşılaşan	83	4.1657	.61644	7.105	148	.000*
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.2201	.93796			
Lider	Müşteriyle karşılaşan	83	3.7269	1.00290	.390	148	.631
	Müşteriyle karşılaşmayan	67	3.6617	1.03555			

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 7’de gösterilen sonuçlara göre müşteriyle karşılaşan ve karşılaşmayan çalışanların içsel iletişim uygulamalarına (.071<0.05) ve lidere yönelik algılarında (.631>.05) anlamlı bir farklılık bulunmazken insan kaynakları algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. (.000<.05).

Grup ortalamalarına bakıldığında müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların (M=4.1657) müşteriyle yüz yüze gelmeyen çalışanlara göre (M=3.220) insan kaynaklarına yönelik algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisi

İçsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre içsel markalaşma faktörlerinden hangilerinin duygusal bağlılıkla bir ilişkisi olup olmadığı ve bir ilişki bulunursa ilişkinin gücüne yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 8. İçsel İletişim ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
İçsel iletişim	150	.505**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

*p<.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de algılanan içsel iletişim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre içsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (.000<.05). İlişkinin gücü ve

yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre içsel iletişim ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=.505$, $N=150$, $p<.05$).

Tablo 9. İnsan Kaynakları ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
İnsan kaynakları	150	.480**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

* $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 9’da insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($.000<.05$). İlişkinin gücü ve yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre insan kaynakları ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=.480$, $N=150$, $p<.05$).

Tablo 10. Lider Algısı ve Duygusal Bağlılık Arasında Bir İlişkinin Olup Olmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Korelasyon Analizi Sonuçları

Grup	N	Pearson Korelasyon	p
Lider	150	.531**	.000*
Duygusal bağlılık	150		

* $p<.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 10’da lidere yönelik algılama ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre lider ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($.000<.05$). İlişkinin gücü ve yönünü belirleme amacıyla Pearson korelasyon sonuçlarına bakılmıştır. Bu sonuçlara göre lidere yönelik algı ve duygusal bağlılık arasında doğru orantılı ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bulunmuştur ($r=.531$, $N=150$, $p<.05$).

Sonuç ve Öneriler

Literatüre bakıldığında içsel markalaşma algısının kişisel ve durumsal etkenlere göre de farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle içsel markalaşmaya yönelik algının yaş, cinsiyet eğitim, maaş, çalışma süresi ve çalışanın iş tanımları faktörlerine göre değişip değişmediği ve içsel markalaşma ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığı araştırmanın temel sorularını oluşturmaktadır.

Bulgularda verilen analiz sonuçlarına bakılarak bu çalışma için içsel markalaşmaya yönelik çalışanların algısında cinsiyet, eğitim, maaş ve iş tanımı değişkenlerinin anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet değişkeninde bulunan farklılığın sadece içsel iletişimde ortaya çıktığı görülmektedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla içsel iletişime yönelik bilgileri daha çok aldığı söylenebilir. Bu durumun nedeni ise kadın çalışanların daha çok müşteri hizmetleri yönetimi pozisyonunda çalıştığı ve müşteriyle daha çok yüz yüze geldiği şeklinde yorumlanabilir. Kurumda şube ve bölge müdürlüklerinde müşteri ilişkileri yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi ve sorumlusu olarak belirlenen pozisyonlar müşteri

ile ilişkilerde marka değerini yansıtan pozisyonlardır. Bu pozisyonda daha çok yer alan kadın çalışanlar marka değeri ve marka vaadine yönelik bilgileri bireysel ya da toplu olarak daha çok almaktadırlar. Literatürde çalışanların iş hakkında bilgilendirilmesi ile işe bağlılıklarının arttığı, marka değeri hakkındaki bilgilendirmelerle ise markaya bağlılıklarının arttığı söylenmektedir (King ve Grace, 2008). Bu nedenle tüm çalışanların iş hakkında bilgilendirilmelerinin yanı sıra marka değeri hakkında da bilgilendirilmeleri içsel markalaşma ve duygusal bağlılık oluşması için önemli görülmektedir. Kurum tüm çalışanlarına marka değerini benimsemeleri için etkili ve yaratıcı uygulamalarla marka vaadini iletmeli ve benimsemelerini sağlamalıdır.

Maaş değişkeninin yarattı farklılığa bakıldığında en düşük ve en yüksek maaş alan gruplar arasında içsel iletişim ve lidere yönelik algılmalarda ortaya çıktığı görülmektedir. Aslında araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu 1000-1500 TL maaş alan grup oluşturmaktadır. Maaş ve iş tanımı cevaplarına bakılarak bu grubun çoğunluğunun müşteriyile yüz yüze gelen çalışanlardan oluştuğu ve yüksek maaş alan çalışanların ise genelde orta ve yüksek kademeli yöneticilerden oluştuğu görülmüştür. Bulunan farklılığa bakılarak daha az maaş alan çalışanların marka değeri ve müşteri odaklı olmak için aldıkları eğitim ve yönlendirmeleri çok fazla benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Çalışanların marka değerini anlaması ve benimsemesi ile marka vaadini daha iyi yansıtabilmeleri için maaşın en önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurumların ödüllendirme ve teşvik uygulamaları ile çalışan motivasyonunu artırması gerekmektedir. Ayrıca liderin rol model olma ve cesaretlendirici davranışları çalışanları içsel markalaşma için motive etmesine karşın düşük ücretli çalışanlarda olumlu bir algılama yaratmadığı görülmüştür. Çalışanların lidere yönelik olumlu algıları motivasyonu arttırsa bile iş yerinde kalma ve bağlılık duyma sebeplerinden biri de yaptıkları işin karşılığını alma hissidir. Bu nedenle çalışanlar marka değeriyle ilgili eğitimleri almakta fakat bu değeri benimsemekte zorlanmaktadırlar.

Bir diğer değişken olan eğitim değişkeni sonucu ise eğitim seviyesi düştükçe içsel markalaşmaya yönelik algının da düştüğü şeklinde sonuçlanmıştır. İçsel iletişim ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik algının eğitim seviyesine göre farklılaşmasının nedeni çalışanlara kişisel özelliklerine göre uygulamaların yapılmadığının göstergesi olarak yorumlanabilir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu üniversite mezunu olmasına rağmen müşteriyile yüz yüze gelen çalışanları oluşturan kuryeler ve şube yönetiminde çalışan müşteri ilişkileri sorumluları arasında lise mezunu çalışanların varlığı eğitim değişkeni göz önünde bulundurularak içsel markalaşma uygulamalarının oluşturulması gerekliliğini göstermektedir. Punjaisri ve Wilson (2011), yaptıkları çalışmada çalışanların markayla özdeşleşme ve markaya bağlılık duymalarında içsel markalaşmaya yönelik algının önemini ortaya koyarken eğitimin aracı bir değişken olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların markaya bağlılık geliştirmesi ve marka performansının artmasına yönelik davranışların oluşturulmasında içsel markalaşmaya daha fazla ihtiyaç duydukları belirlenmiştir. Bu nedenle eğitim seviyesi daha düşük olan çalışanların markayı destekleyici davranışlar sergilemesi ve marka bağlılığı geliştirmelerinin sağlanması için marka vaadi ve marka değeri hakkında daha çok bilgilendirilmeleri ve marka odaklı eğitimler almaları önemlidir.

Çalışmanın önemli ayrıntılarından biri olan iş tanımına göre çalışan algılarındaki farklılığa bakıldığında ise içsel iletişim ve lidere yönelik algıda bir farklılık bulunmazken insan kaynakları uygulamalarına yönelik algının müşteriyile yüz yüze gelen çalışanlarda daha fazla olması kurumun bu çalışanlara müşteri değeriyle ilgili eğitim ve bilgilendirmeleri daha fazla yaptığını göstermektedir. Bu durumun kurumun marka vaadini

yansıtan çalışanları müşteri ile yüz yüze gelen çalışanlar olarak görmesinden kaynaklanabilir. Ancak içsel markalaşmanın çalışanlarda duygusal bağlılık oluşturmadaki etkisi ve çalışanların marka savunucuları olmasındaki önemi göz önüne alındığında sadece iş yerinde değil iş dışı ilişkilerde de çalışanların markayı temsil edebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu sebeple sadece müşteriyle yüz yüze gelen çalışanların değil tüm çalışanların marka değerini benimsediğinden ve marka vaadini yansıttığından emin olunması gerekmektedir.

Çalışmanın temel sorusunu oluşturan içsel markalaşma ve duygusal bağlılık ilişkisi için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise içsel iletişim, insan kaynakları ve lidere yönelik algının duygusal bağlılık ile pozitif yönde bir ilişki içinde olduğu sonucu bulunmuştur. İçsel iletişim ve lidere yönelik algı ile duygusal bağlılık arasında yüksek bir ilişki bulunurken insan kaynakları uygulamalarına yönelik algı ve duygusal bağlılık arasında orta düzey bir ilişki söz konusudur. Bu sonuçlara göre içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Kurum çalışanlarının içsel markalaşmaya yönelik algıları ne kadar güçlü olursa kuruma duydukları bağlılıkta doğru orantılı olarak artmaktadır.

İçsel iletişim kurum içinde çalışanlarla olan iletişimi kapsamaktadır. İçsel markalaşma için içsel iletişimin önemi çalışanlara marka değeri bilgisinin iletilmesidir. Çalışanlar marka değerini anlar ve benimserse bunu yaptıkları işe yansıtacak ve markayı destekleyen davranışlar göstereceklerdir. Ayrıca içsel iletişim kurum kültürünün de bir göstergesi olmaktadır. Bu anlamda tüm çalışanlarla iletişim içinde olmak, çalışanlarına iş rollerini, marka değeri içindeki yerini ve önemini iletmek, hep beraber çalışmanın sonucunda elde edilen başarıları ve marka hikâyelerini çalışanlarıyla paylaşmak tüm çalışanların aynı hedefe yönelik çalışma motivasyonlarını arttırabilmektedir. Bu çalışma için de içsel iletişim ve duygusal bağlılık ilişkisi pozitif yönde güçlü çıkmıştır. Kurum çalışanlarına iş hakkında bilgi verirken marka değeri hakkında da bilgi verdiği ve çalışanların bu bilgileri benimsediği söylenebilir. Bu da kurum markasına olan duygusal bağlılıkla pozitif yönde güçlü bir ilişki oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamaları ise duygusal bağlılıkla yine pozitif yönde orta düzeyde bir ilişkiye sahiptir. İnsan kaynaklarına yönelik uygulamaların duygusal bağlılıkla ilişkisi ise içsel iletişim ve lidere göre orta düzeyde çıkmasının nedenini kurumun, çalışanlarına işini nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili eğitimleri çok fazla verirken, marka değeri ve marka vaadine yönelik eğitimlerin ve ödüllendirmelerin daha az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu çalışma da insan kaynakları uygulamalarına yönelik algıda içsel iletişim ve lider algısına oranla bir düşüş olsa da çalışanların duygusal bağlılıkları aynıdır. Bu nedenle iki değişken arasındaki ilişki orta düzeydedir. Lider algısı ise çalışanların işi sahiplenme, motivasyon ve kurumda kalma isteğini belirleyen önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Özellikle içsel markalaşmanın sağlanması güçlü bir lider vizyonu ile gerçekleşmektedir. Bu çalışmada da literatür de olduğu gibi lider ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Fakat bu çalışma için liderden kasıt daha çok yönetici desteği olarak ifade edilmiştir. Bu anlamda çalışanların üst yönetime karşı olumlu bir tutuma sahip olmaları kurum markasına duygusal bağlılıklarıyla ilişkilendirilebilir.

Bu sonuçlar ışında araştırma için kurumlara yönelik bazı öneriler sunulabilir:

Bu önerilerin en başında kurumların içsel markalaşma kavramından haberdar olması ve içsel markalaşma uygulamalarını planlı ve sürdürülebilir şekilde yürütmeleri çok önemlidir. Özellikle hizmet sektöründe marka değerinin ve marka vaadinin çalışanlar

tarafından dış paydaşlara iletiildiği göz önünde tutularak kurumların çalışanlarına daha fazla önem göstermeleri gerekmektedir. Bunun için en başta kurum değerleriyle çalışan değerlerinin uyumlaştırılması dikkat edilmesi gereken unsurların başında gelmektedir. Bu uyumlaştırma için güçlü bir kurum kimliği ile yaratılan kurum kültürü çalışanlara benimsetilmelidir.

Çalışanlar özellikle içsel iletişim uygulamaları ile marka değerinden ve marka vaadinden haberdar edilmeli ve çalışanların marka vaadini anlayıp benimsediklerinden emin olunmalıdır. Bunun için çeşitli içsel iletişim araçları, toplantılar, yüz yüze bilgilendirmelerden yararlanılabilir. Araştırmalar çalışanlara önce işi hakkında bilgilendirmeler yapılmasının ve daha sonra marka hakkında bilgilendirmelerin yapılmasının çalışanlarda önce işe sonra markaya karşı olumlu tutumu geliştirdiğini göstermektedir. Bu nedenle kurumların çalışanlarına kurum içindeki rollerini, iş hakkında ve marka hakkındaki bilgilendirmeleri sürekli iletmeleri gerekmektedir. Bu durum ayrıca çalışanın motivasyonunu da arttıracığından markaya duygusal bağlılık geliştirmesi açısından da önemli bir etkidir. Çalışanlara marka değerinin iletilmesinde kullanılacak içsel iletişim araçlarının ise çalışanların demografik değişkenleri ve iş tanımları da göz önünde tutularak yaratıcı ve dikkat çekici olmasına özen gösterilmelidir.

İçsel iletişim dışında içsel markalaşma için önemli bir diğer unsur ise marka odaklı insan kaynakları uygulamalarıdır. Özellikle işe yeni başlayan çalışanların marka vaadi hakkında bilgilendirilmeleri ve iş sosyalizasyonu için eğitim ve oryantasyon programlarına önem verilmelidir. Marka vaadini benimseyen ve iş ortamında sosyalizasyonu sağlanan çalışanların markaya duygusal bağlılık geliştirerek o kurumda çalışmaya devam etme motivasyonları artacaktır. Bu ise çalışanların kurum içi ya da dışında marka hakkında olumlu davranışlar sergilemesine markanın gönüllü savunucuları olmasında önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca marka değeriyle uyumlu çalışanların işe alınması, çalışan güçlendirilmesine yönelik uygulamalar, teşvik ve ödüllendirmeler çalışanların marka değerini benimsemesinde önemli uygulamalar olmaktadır. Bu nedenle kurumların bu noktalara dikkat etmesi marka değerinin yansıtılması açısından önemlidir.

Tüm bu uygulamaları olumlu yönde etkileyen ve çalışanların motivasyonunu arttıran etken ise lider ve yönetici desteğidir. Çalışanların markaya güvenmesi ve marka değerini benimsemesi büyük ölçüde tüm bu uygulamaları başarılı bir şekilde yönlendiren liderlere ve yöneticilere bağlıdır. Aynı zamanda kurumların çalışanların demografik özelliklerinin ve durumsal faktörlerin içsel iletişime yönelik algılarını etkileyebileceğini göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Eğitim, cinsiyet, maaş, iş tanımı gibi değişkenlerin içsel markalaşma algılarını ve duygusal bağlılığı etkilediği göz önünde bulundurulurken içsel markalaşma sürecine şekil verilmelidir.

En önemli unsurlardan biri de sürekliliğin sağlanması için içsel markalaşma uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesi ve takip edilmesidir. Bu şekilde süreçte meydana gelen aksaklıklar fark edilerek düzeltilmeye çalışılmalı ve süreç yeniden şekillendirilmelidir. Kurumların dış paydaşlar gözünde marka değeri yaratma, itibar kazanma ve rekabet üstünlüğü elde etmede çalışanlarının marka vaadini iletmekteki başarılarının ne derece önemli olduğunu fark etmeleri ve çalışanlarına daha fazla önem vermeleri içsel markalaşmanın ön koşuludur. Kuruma faydalı çalışanın kurumda kalmasını ve potansiyeli olan çalışanların kuruma çekilmesini sağlamak için çalışanların kuruma duygusal bağlılıklarının geliştirilmesi gerekmektedir. İçsel markalaşma duygusal bağlılığı tetikleyen unsurlardan önemli bir tanesidir.

Bu çalışmadan diğer akademik çalışmalar için çıkarılabilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

Bu çalışma hizmet sektörlerinden biri olan taşımacılık (kargo) sektörü ile sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın Türkiye’de faaliyet gösteren diğer sektörlerle de uygulanması sektörler arasındaki içsel markalaşma algısı ve duygusal bağlılık ilişkisi arasındaki farkı ortaya koyabilmek için önemlidir. Ayrıca bu çalışmada içsel markalaşma pazarlama ve iletişim temelli yaklaşım ve çalışanlar perspektifinden ele alınmıştır. Değer ve norm temelli yaklaşımla içsel markalaşma algılarının ortaya konulması farklı bakış açılarını görebilmek açısından önemli görülmektedir. Ayrıca çalışma kurum yöneticileri perspektifinden de ele alınarak içsel markalaşma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki değerlendirilebilir. Bunun dışında bu çalışma nicel yöntemlerle ele alınan betimsel bir analizdir. Çalışmanın başka araştırma yöntemleriyle ele alınması örneğin keşifsel ve nitel çalışmaların yapılması hem araştırma konusunun derinliği açısından hem de bu kültüre ve kurumların iş yapış şekillerine özgü ölçeklerin geliştirilebilmesi açısından literatüre önemli katkılar sağlayabilir. Bunların dışında çalışmaya duygusal bağlılığa ek olarak çalışan davranışları da eklenebilir. Ayrıca Türkiye’de yapılacak keşifsel çalışmalar ile içsel markalaşmaya etki eden aracı başka değişkenlerin olup olmadığı ve bu değişkenlerin çalışan tutum ve davranışlarına etkilerine de bakılması hem literatüre hem de kurumlara önemli ipuçları sağlayacaktır.

Kaynakça

- Allen, Natalie J., ve John P. Meyer (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Cilt: 63, Sayı: 1, 1-18.
- Almgren, Daniel; Peter, Ek ve Oliver, Göransson (2012). The Relationship Between Internal Branding And Affective Commitment, *Linnaeus University Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İsveç.
- Argenti, Paul. A. (1996). Corporate Communication As A Discipline Toward A Definition, *Management Communication Quarterly*, Cilt: 10, Sayı: 1, 73-97.
- Altunışık, Remzi; Coşkun, Recai; Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Aurand, W. Timothy; Gorchels, Linda ve Bishop, R. Terrence. (2005). Human Resource Management’s Role In Internal Branding: An Opportunity For Cross-Functional Brand Message Synergy, *Journal Of Product & Brand Management*, Cilt: 14, Sayı 3, 163– 169
- Burmam, Christoph ve Zeplin, Sabrina. (2005). Building Brand Commitment: A Behavioural Approach To Internal Brand Management, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 12, Sayı: 4, 279-300.
- Burmam, Christoph; Zeplin, Sabrina ve Riley, Nicola. (2008). Key Determinants Of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 16, Sayı: 4, 264-284.
- Burmam, Christoph ve König, Verena. (2011). Does Internal Brand Management Really Drive Brand Commitment In Shared-Service Call Centers? *Journal Of Brand Management*, Cilt: 18, Sayı: 6, 374-393.

- De Chernatory, Leslie. (1999). Brand Management Through Narrowing The Gap Between Brand Identity And Brand Reputation, *Journal Of Marketing Managemen*, Cilt: 15, Sayı: 1-3, 157-179.
- De Chernatory, Leslie ve Segal-Horn, Susan. (2003). The Criteria For Successful Services Brands, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 37, Sayı: 7-9, 1095-1118.
- De Chernatory Leslie ve Cottam Susan. (2006) Internal Brand Factors Driving Successful Financial Services Brands, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 40, Sayı: 5, 611-633.
- De Chernatory Leslie; Cottam, Susan ve Segal-Horn, Susan (2006). Communicating Services Brands' Values Internally And Externally, *The Service Industries Journal*, Cilt: 26, Sayı: 8, 819-836.
- Erdoğan, İrfan (2007). *Pozitifist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: Erk Yayınları.
- Foster, Carley; Punjaisri, Khanyapuss ve Cgeng, Ranis (2010). Exploring The Relationship Beetwen Corporate, Internal And Employer Branding, *Journal Of Product And Brand Management*, Cilt: 19, Sayı: 6, 401-409.
- Gotsi, Manto ve Wilson, Alan (2001). Corporate Reputation Management:“Living The Brand”, *Management Decision*, Cilt: 39, Sayı: 2, 99-104.
- Groom, Sharon; Maclaverty, Nina; Mcquillan, Patricia ve Oddie, Hugh (2008). Internal Branding A Human Resources Perspective, *Canadian Marketing Association*, June, 1-18.
- Gull, Shamaila ve Ashraf, S. Mubeen (2012). Impact Of Internal Branding On Service Employee's Quality Commitment-Study On It Solution Sector Of Pakistan, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Cilt: 4, Sayı: 3, 814.
- İslamoğlu, A. Hamdi (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Jarka, Slawomir ve Rucinski, Maciej (2015). Culture As A Moderator In High Commitment Management: Affective Commitment Link, *Management*, Cilt: 10, Sayı: 3, 235-354.
- Joseph Lepla, F. (2013). The Impact Of Internal Branding On Employee Motivation And Competitive Advantage, *Employment Relations Today*, Cilt: 40, Sayı: 1, 19-24.
- Karmark, Esben (2005). Living The Brand, Ed: M. Schultz, Y. M. Antorini Ve F. F. Csaba, *Corporate Branding Purpose/People/Process*, North America: Copenhagen Business School Press, 103-124.
- Khan, Bilal. M. (2009). Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy With Brand Strategy, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 6, Sayı: 2, 22-36.
- Kimpakorn, Naruman ve Tocquer, Gerard (2010). Service Brand Equity And Employee Brand Commitment, *Journal Of Services Marketing*, Cilt: 24, Sayı: 5, 378– 388.
- King, Ceridwyn ve Grace, Debra (2006). Exploring Managers' Perspectives Of The Impact Of Brand Management Strategies On Employee Roles Within A Service Firm, *Journal Of Services Marketing*, Cilt: 20, Sayı: 6, 369-380.

- King, Ceridwyn ve Grace, Debra (2008). Internal Branding: Exploring The Employee's Perspective, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 15, Sayı: 5, 358-372.
- Kunde, Jesper (2002). *Şirket Dini: Kişilikle Ve Şirket Ruhuyla Güçlü Bir Şirket Kurmak*, Çev: N. Ulusay Ve N. Eruysal, İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Mahnert, Kai F. Ve Torres, Ann M (2007). The Brand Inside: The Factors Of Failure And Success In Internal Branding, *Iris Marketing Review*, Cilt: 19, Sayı: 1-2, 4-63.
- O'Callaghan, Edmund (2009). Internal Branding And Brand Commitment: A Quantitative Investigation Into Corporate Brand Building In A Retail Store Network, *Paper Presented at EIRASS Conference*, Niagara Falls, USA, July.
- Postmes, Tom; Tanis, Martin ve De Wit, Boudewjin (2001). Communication And Commitment In Organizations: A Social Identity Approach, *Group Processes & Intergroup Relations*, Cilt: 4, Sayı: 3, 227-246.
- Punjaisri, Khanyapuss ve Wilson, Alan (2007). The Role Of Internal Branding In The Delivery Of Employee Brand Promise, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 15, Sayı: 1, 57-70.
- Punjaisri, Khanyapuss; Wilson, Alan ve Evanschitzky, Heiner (2008). Exploring The Influences Of Internal Branding On Employees' Brand Promise Delivery: Implications For Strengthening Customer-Brand Relationships, *Journal Of Relationship Marketing*, Cilt: 7, Sayı: 4, 407-424.
- Punjaisri, Khanyapuss; Evanschitzky, Heiner ve Wilson, Alan (2009). Internal Branding: An Enabler Of Employees' Brand-Supporting Behaviours, *Journal Of Service Management*, Cilt: 20, Sayı: 2, 209-226.
- Punjaisri, Khanyapuss ve Wilson, Alan (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes And Moderating Factors, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 45, Sayı: 9-10, 1521-1537.
- Raj, A. Binu ve Jyothi, P. (2011). Internal Branding: Exploring The Employee Perspective, *Journal Of Economic Development, Management, IT, Finance And Marketing*, Cilt: 3, Sayı: 2, 1-27.
- Ravens, Christina (2014). Internal Brand Management In An International Context. [Http://Link.Springer.Com/Book/10.1007%2F978-3-658-00754-6](http://Link.Springer.Com/Book/10.1007%2F978-3-658-00754-6), Erişim Tarihi: 26.07.2016.
- Sujchaphong, Narissara; Nguyen, Bang ve Melewar T.C. (2015). Internal Branding In Universities And The Lessons Learnt From The Past: The Significance Of Employee Brand Support And Transformational Leadership, *Journal Of Marketing For Higher Education*, Cilt: 25, Sayı: 2, 204-237.
- Terglav, Katja; Ruzzier, M. Konecnik ve Kaše, Robert (2016). Internal Branding Process: Exploring The Role Of Mediators In Top Management's Leadership-Commitment Relationship, *International Journal Of Hospitality Management*, Cilt: 54, 1-11.
- Thomson, Kevin; De Chernatony, Leslie; Arganbrigh, Lorrie ve Khan, Sajid. (1999). The Buy-In Benchmark: How Staff Understanding And Commitment Impact Brand And Business Performance, *Journal Of Marketing Management*, Cilt: 15, Sayı: 8, 819-835.

- Tosti, Donald T. ve Stotz, D. Rodger (2001). Building Your Brand From The Inside Out, *Marketing Management*, July/August, 29-33.
- Urde, Mats (2013). The Corporate Brand Identity Matrix, *Journal Of Brand Management*, Cilt: 20, Sayı: 9, 742-761.
- Uzoğlu, Sevil (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kùltür Ve Kurumsal İmaj, *Kurgu Dergisi*, Sayı: 18, 337-33.
- Vallaster, Christine ve De Chernatony, Leslie. (2005). Internationalisation Of Services Brands: The Role Of Leadership During The Internal Brand Building Process, *Journal Of Marketing Management*, Cilt: 21, Sayı: 1-2, 181-203.
- Vallaster, Christine ve De Chernatony, Leslie (2006). Internal Brand Building And Structuration: The Role Of Leadership, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 40, Sayı: 7-8, 761-784.
- Varey, Richard J. ve Lewis, Barbara R. (1999). A Broadened Conception Of Internal Marketing, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 33, Sayı: 9-10, 926-944.
- Wagner, Olivia ve Peters, Mike. (2009). Can Association Methods Reveal The Effects Of Internal Branding On Tourism Destination Stakeholders?, *Journal Of Place Management And Development*, Cilt: 2, Sayı: 1, 52-69.
- Wallace Elaine; De Chernatony Leslie ve Buil Isabel (2011). How Leadership And Commitment Influence Bank Employees' Adoption Of Their Bank's Values, *Journal Of Business Ethics*, Cilt: 101, Sayı: 3, 397-414.
- Wilson, Alan M. (2001). Understanding Organisational Culture And The Implications For Corporate Marketing, *European Journal Of Marketing*, Cilt: 35, Sayı: 3-4, 353-67.
- Yang, Jen-Te; Wan, Chin-Sheng ve Wu, Chi-Wei (2015). Effect Of Internal Branding On Employee Brand Commitment and Behavior In Hospitality, *Tourism And Hospitality Research*, Cilt: 15, Sayı: 4, 267-280.