



İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi
Journal of the Human and Social Science Researches
[2147-1185]

[itobiad], 2018, 7 (4): 3168/3183

**İçsel Markalaşma Faaliyetleri İle İç Müşterinin Markayı
Benimsemesi**

The Adoption of a Brand by Internal Customers through
Internal Branding Activities

Hilal UYGURTÜRK

**Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve
Tanıtım Bölümü**
**Asst.Prof., Karabuk Univ. Faculty of Business Administration Department of
Public Relations and Publicity**
Orcid.org/0000-0002-6925-0150
hilaluygurturk@karabuk.edu.tr

Selva Seza CANDAN

PhD., Karabük Üniv., Sosyal Bilimler Enst., İşletme Böl.
Tureng, Karabuk Univ. Institute of Social Sciences
Orcid.org/000-001-2345-6789
selvaseza@windowlive.com

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 27.11.2018
Kabul Tarihi / Accepted : 31.12.2018
Yayın Tarihi / Published : 31.12.2018
Yayın Sezonu : Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season : October-November-December
Cilt / Volume: 7 Sayı – Issue: 4 Sayfa / Pages: 3168-3183

Atıf/Cite as: UYGURTÜRK, H, CANDAN, S. (2018). İçsel Markalaşma Faaliyetleri İle İç Müşterinin Markayı Benimsemesi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7 (4), 3168-3183. Retrieved from <http://www.itobiad.com/issue/39481/488462>.

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU- Karabuk University, Faculty of Theology, Karabuk, 78050 Turkey. All rights reserved.

İçsel Markalaşma Faaliyetleri İle İç Müşterinin Markayı Benimsemesi

Öz

Çalışanlar, marka vaatlerini ve deneyimlerini dış paydaşlara, yani müşterilere iletenlerdir. Müşterilerin uygun bir marka deneyimine sahip olup olmayacağı, çalışanların marka değerini ve vaatlerini iletme biçimine bağlıdır. Bu bağlamda işletmeler dış marka stratejisini içsel stratejiyle uyumlu hale getirebildikleri takdirde iç markalaşmada dolayısıyla rekabette başarıya ulaşabilirler. Bu çalışmada teorik olarak; içsel markalaşmanın kavramı, önemi, amaçları, teknikleri ve araçlarından detaylı olarak bahsedilmiştir. Çalışmanın devamında ise nitel araştırma yöntemi kullanılarak örnek olay incelemesine yer verilmiştir. Örnek olay incelemesi amacıyla bir işletmenin pazarlama, üretim ve insan kaynakları bölüm yetkilileri ile işletmenin içsel markalaşma faaliyetleri konusunda yüz yüze görüşme yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde; içsel markalaşmaya verilen önem düzeyinin ne olduğu, hangi bölümlerin sorumlu olduğu, kullanılan araçların neler olduğu, başarı faktörleri ve karşılaşılan zorlukların neler olduğu tespit edilmiş ve bu doğrultuda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşletme, Pazarlama, Marka, Markalaşma, İçsel markalaşma

The Adoption of a Brand by Internal Customers through Internal Branding Activities

Abstract

The employees of a brand convey its promises and experiences to external stakeholders (i.e. customers). Whether or not the customers will have a proper brand experience depends on the way the employees convey the brand's value and promises to them. In this regard, businesses can achieve success in internal branding, that is competition, when they align the external brand strategy with the internal strategy. This study theoretically elaborates on the concept of internal branding, its importance, goals, techniques, and tools. It also involves a case study employing the qualitative research method. The case study includes face-to-face interviews with Vicco's marketing, production, and human resources managers concerning the firm's internal branding activities. Based on these interviews, the importance attached to internal branding, the units responsible for it, the tools employed, its success factors, and the troubles experienced are determined, and recommendations are put forward in this matter.

Keywords: Business, Marketing, Brand, Branding, Internal branding



I. Giriş

Pazarlama alanında yaşanan yoğun rekabet üreticilerin farklılaştırılmış ürün ve/veya hizmet sunma çabaları, teknolojik gelişmeler, müşterilerin bilgi düzeylerinin artması, ihtiyaçların değişmesi ve uluslararası rekabet markalaşmaya verilen önemin artmasına neden olmaktadır.

Markalaşma, yüzlerce yıldır, bir işletmenin mallarını diğer işletmelerin mallarından ayırmak için bir araç olarak görülmektedir.

“Marka” Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)’ya göre; bir ürün ya da bir grup satıcının ürünlerini ya da hizmetlerini belirlemeye, tanımlamaya ve rakiplerin ürünlerinden ya da hizmetlerinden farklılaştırmaya yarayan, isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da tüm bunların bileşimidir (Keller, 2013, s. 30).

Markanın karşılığı artı değer katmaktır ve marka başlangıçta bir isimden ibarettir. Dolayısıyla doğru yönetilirse bir kimlik kazanır ve bu kimlik sayesinde artı değer sağlar. Marka, markanın nasıl bir performans göstereceği konusunda müşteriyle yapılan anlaşma demektir (Kotler, 2005, s. 78).

Çağlar ve Kılıç (2008: 126)’a göre markalaşmanın üreticiler ve tüketiciler açısından sağladığı birtakım yararları vardır. Üreticiler açısından markanın yararları şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Marka ürüne talep yaratılmasını sağlar.
- ✓ Marka, ürünü aracılar doğru çeker.
- ✓ Marka ürüne bağlılık kazandırır.
- ✓ İyi bilinen marka, yeni ürünün piyasada sunumunu kolaylaştırır.

Markaya yapılacak olan yatırımlar, firmalara ancak uzun vadede geri dönecektir. Söz konusu yatırımlar; markanın tanıtımı ve tutundurması amacıyla yapılacak yatırımlar olabileceği gibi, kalite standardı ve geliştirme yatırımları da olabilmektedir (Tengilimioğlu, 2012, s. 387).

Markanın tüketici açısından faydaları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Karafakioğlu, 2006, s. 127);

- ✓ Marka alışverişi kolaylaştırır.
- ✓ Alışverişin daha güvenli biçimde yapılmasını sağlar.
- ✓ Marka kalitenin göstergesi ve garantisidir.

Tüketiciler satın alma karar sürecinde ve marka tercihlerini gerçekleştirmede marka imajından etkilenmektedirler. Marka imajı kişilerin isteklerini ve beklentilerini yansıtıyorsa, tüketici markaya karşı bir bağlılık duymaktadır. Tüketicilerin bir markayı diğerlerine tercih etmesinde en önemli unsur



duygusal ve bilişsel olarak etkilenmesidir. Bununla birlikte, tüketici ihtiyacının niteliği, markaya ait özelliklerin tüketiciler tarafından algılanışı, markayı üreten firmaların kurum imajı ve pazarlama stratejileri vb. pek çok faktör marka tercihini belirlemektedir (Aktuğlu ve Temel, 2006).

İç müşterilerin yani çalışanların marka kültürü etrafında toplanması ve markanın başarısı için farklılık oluşturan hizmet sunması, markalaşmış bir kurumun marka değerini arttırabileceği gibi, markalaşma yolunda olan bir kurum için de markalaşma sürecini kısaltacaktır. Gülen yüzler, istisnai moral gücü, artan üretkenlik, genişleyen müşteri sadakati, marka kültürü oluşturma çerçevesi içinde gerçekleştirilen bir müşteri hizmetleri faaliyetinin somut getirileridir (Köksal, 2011, s. 131).

Çalışanlar, motive olabilmek için örgütteki önemli rollerini anlamalıdır. Çalışanların marka değerlerini anlamaları ve dış ortamdan beklentileri karşılamak ve markanın verdiği vaadi sunmak için kendi markalarının değerlerini benimsemeleri gerekir. Çalışanların bu şekilde davranmasını sağlamak için, firmanın çalışanlarıyla iletişime girmesi ve onları motive etmesi içsel markalaşmanın önkoşullarındandır. Bunları sağlayan firma, rekabet üstünlüğü kazanacaktır (Blazevic, Agevall ve Klemets, 2012, s. 13).

II. İçsel Markalaşma Kavramı, Önemi ve Amaçları

İç markalaşma, iç pazarlamanın bir alt kümesidir ve markanın iyileştirilmesi, güçlendirilmesi ve sürdürülmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu fikir 1970 yılında Berry ve diğerleri tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda çalışanların, kurumda mutlu olması gereken iç müşteriler olduğu ileri sürülmüştür. Bu fikir, 30 yılı aşkın bir süredir hala geliştirilmektedir (Nirmali vd., 2017, s. 118).

Simi (2014: 91-92)'ye göre pazarlama literatürlerinin çoğunun dış boyutlara odaklandığı ve dolayısıyla iç markalaşmaya veya çalışanların markalaşmasına az önem verildiği tespit edilmiştir. Marka-müşteri ilişkisine katkıda bulunan önemli çalışmalar iç marka bilinci oluşturma kavramlarıyla ilgilenmesine rağmen, iç markayla desteklenen müşteri odaklı stratejiler çok yeni bir aşamadır. Müşterilerin verdiği bilgilerin firma stratejisi oluşturma önemli kaynağı olduğunu fark edildikten sonra müşteri ara yüzündeki çalışanlara da eşit önem verilmektedir.

İç markaya verilen önemin artması, yalnızca paydaş odaklı bir yaklaşımla tüketici odaklı olan pazarlama/marka bilinci oluşturma paradigması bir değişikliğe ihtiyaç duyulmasına verilen cevaptır. Önemli paydaş gruplarından biri, "müşteri" olarak değerlendirilen organizasyon çalışanlarıdır. Dolayısıyla markayı dış müşterilere satmanın yanı sıra markanın iç müşterilere de "satılması" gerekmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007, s. 60). Markalar kişilik, karakter, tutum, motivasyon ve hatta duygular



açısından tanımlanabildiğinden yalnızca dış müşteriler için değil; aynı zamanda marka ile günlük olarak uğraşan ve dolayısıyla halka temsil eden iç müşteriler için de anlam kazanırlar (Mahnert ve Torres, 2007, s. 55).

İç markalaşma kavramı; çalışanların marka değerlerini anlamalarını sağlayarak ve onlara canlı marka gerçeğini benimseterek çalışanların tutumlarını etkilemek ve markayla uyumlu hale getirmek için davranışlarını şekillendirecek araç olarak değerlendirilmektedir (Hayford, 2016, s. 27). Khanyapuss ve Alan (2011), içsel markalaşma kavramını “müşterilerin markadan beklentilerini karşılamak üzere, çalışanların marka vaatlerine uygun davranmalarını sağlamaya yönelik işletme yönetimi tarafından üstlenilen faaliyetler bütünüdür” şeklinde tanımlamışlardır (Taşkın ve Düger, 2016, s. 1045).

Bir başka deyişle iç markalaşma; iç markayı yaratmak ve sürdürmek için yürütülen, departmanlar arası uyumlu ve çok yönlü iç iletişim çabası olarak özetlenebilir. Son olarak, iç markalaşma kavramı üç kısma ayrılmıştır: Birincisi markayı ve özünü çalışanlara etkili bir şekilde iletmek, ikincisi onları marka ve anlamları konusunda ikna etmek ve son olarak da günlük iş faaliyetlerine uygulamaktır (Gonewa ve Ikechukwu, 2014, s. 33).

İç markalaşma, belirli bir paydaş grubunun, yani mevcut çalışanların odağını değiştirir. Amacı, markanın dış bileşenlere sunması gereken vaatleri yerine getirmelerini sağlamak için çalışanlara marka değerlerini öğretmek ve bunlarla iletişim kurmaktır (Itam ve Singh, 2016, s. 153). İç markalaşma, marka tanımlama, marka taahhüdü, marka sadakati ve marka destekleyici davranışlar gibi birçok yararlı çıktılar ile sonuçlanır (Khan, 2014, s. 32).

Araştırmacılar çalışanların, marka taahhüdünün ve marka vatandaşlığı davranışının başarılı iç marka yönetim prosedürleri için ana bileşen olduğunu belirtmekte ve dolayısıyla bu unsurları marka gücü olarak tanımlamaktadırlar. Marka taahhüdü, çalışanların markaya olan psikolojik bağlılığının derecesi olarak tanımlanır (Punjaisri ve Wilson, 2007, s. 60).

Marka taahhüdü; sadakat, tanımlama ve içselleştirme olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak öne sürülmüştür. “Sadakat” kavramı, çalışanın kendi görüş ve davranışlarını marka ve/veya şirketin gereklerine uygun olarak düzenlemeye istekli olmasıdır. “Tanımlama” kavramı, çalışanların marka ve şirketin bir unsuru olduğuna inandıklarını ölçer. Son olarak, “içselleştirme” kavramı, çalışanın markayı düşünce ve davranışına ne derece dahil ettiğini belirtir (Burmam, Zeplin ve Riley, 2009, s. 266).

Araştırmacılar marka vatandaşlık davranışı için ise; çalışanların markaya yükümlü hissetmeleri gerektiğini ve bir bütünün parçası gibi hissettiklerini



belirtmektedirler. Marka vatandaşlığı davranışı için en önemli etken, marka taahhüdüdür (Burmam ve Zeplin, 2005, s. 281). Bu bağlamda, markayla alakalı davranış yalnızca satın alma davranışını değil, aynı zamanda iletişimsel ve diğer alakalı tüm davranışları da içerir (markadan bahsetmek, markayı tavsiye etmek gibi) (Burmam, Zeplin ve Riley, 2009, s. 266).

Çalışanlar marka değerleriyle uyumlu olduklarında, şirket sürdürülebilir bir marka rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle, iç markalaşmada temel hedef; kopyalanması zor olan çalışan kaynağı aracılığıyla rekabet üstünlüğünün kazanılmasıdır (Hayford, 2016, s. 26).

III. İçsel Markalaşma Teknikleri ve Araçları

Kanada Pazarlama Birliği araştırmasına göre; şirketlerin iç marka stratejilerini geliştirme sorumluluğundaki birimlerin önem yüzdeleri şu şekilde sıralanmıştır: pazarlama %77, İcra takımı %72, İnsan Kaynakları %41, Halkla İlişkiler %28, Dış Ajans %21, diğer %11. İç markalaşma görevleri öncelikle pazarlama departmanları ve yürütme ekibi tarafından gerçekleştirilir. Bu eylem, bu alandaki faaliyetlerin etkililiğinin diğer fonksiyonların organizasyona dahil olmasını gerektirdiğini değiştirmez. (CMA, 2007, s. 4).

Kanada Pazarlama Birliği (CMA) (2007)'ne göre iç markalaşma teknikleri iç iletişim, eğitim desteği, liderlik uygulamaları, ödüllendirme ve tanıma programları, işe alım uygulamaları ve sürdürülebilirliktir. Ancak iç markalaşma teknikleri bunlarla sınırlı değildir (Dryl ve Gdanski, 2017, s. 59).

İçsel iletişim; farklı yerlerdeki çok sayıda çalışana etkili bir şekilde ulaşmak için geliştirilmiş "hizmet organizasyonunda yönetimden çalışanlara her türlü iletişim" olarak tanımlanmaktadır (El Samen ve Alshurideh, 2012: 86). En yaygın kullanılan araçlar şunlardır: bölüm içi ve bölümler arası toplantılar, çalıştaylar, uzmanlaşmış seminer ve konferanslar, yönetim ve personel ekibi binaları, bilgilendirici mektuplar, yönergeler ve iç normlar, kılavuzlar ve kılavuzlar, notlar ve dahili elektronik mesajlar (Catalin, Andreea ve Adina, 2014, s. 14).

Eğitim desteği, eğitim ve gelişim programları çalışanların performansını artırmak ve dış marka deneyimine tutarlılık kazandırmak için gereklidir. Bu nedenle, İK, pazarlama ve marka konseptinin bütün çalışanlarının, geliştirme programlarına dahil edilmesiyle yaygınlaştırılmalıdır (Jegadeeswarı, John ve Amudha, 2014, s. 14).

Liderlik uygulama araçları; yönetim geliştirme programı uygulanması, düzenli performans değerlendirilmesinin yapılması, çalışanların üst yönetim tarafından ziyaret edilmesidir (Taşkın ve Düger, 2016, s. 1045).



Ödüllendirme ve tanıma programları; mali ve mali olmayan motivasyon, ikramiyeler ve komisyonlar ödemek veya iş eğitim ve kurslarının eğitsel gelişimi gibi iş seviyelerine göre çalışanlara yönelik olarak uygulanmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını, sorularını, şikayetlerini ve önerilerini dinlemek ve her bir çalışanın bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için düzenli toplantılar düzenlemelidir (ELSamen ve Alshurideh, 2012, s. 85). Tanıma, kişisel iletişim, e-posta veya telefon yoluyla veya başkalarının önünde yürütülebilir. Tüm çalışanların örgüt için çabalarını sürdürmeleri nedeniyle tanınmış ve ödüllendirilmiş olması önemlidir. Performans yönetimi, çalışanların değerlendirilmesi ve onlara geribildirimde bulunmanın birincil aracıdır (Jegadeeswarı, John ve Amudha, 2014, s. 120).

İşe alım uygulamaları; işe alım kriterleri hem insan boyutlarını hem de işin teknik gereksinimlerini yansıtmalıdır; birçok adaydan birini seçmeden önce örgütün etkili düşünmesini sağlayacak geniş bir çalışan havuzu oluşturmayı amaçlar. Bu sayede organizasyonun daha iyi çalışmasına yardımcı olan etkili bir istihdam süreci yaratmaya yardımcı olacaktır (El Samen ve Alshurideh, 2012, s. 86). İşe alınmanın birincil amacı, kuruluşun kültürü, değerleri ve inanç sistemiyle uyumlu yeni bir üye istihdam etmektir; böylece örgütsel performansa önemli katkılarda bulunabilir (Alshuaibi ve Shamsudin, 2016, s. 602).

Sürdürülebilirlik; iç iletişim, çalışanların neleri farklı yapabileceklerini tanımlamak ve katılımlarını derinleştirmek iç müşteri ve dış müşteri ile sürekli iletişim halinde olunabilecek odak grupların oluşturulması, vb.'dir.

Diğer faktörler ise; daha geniş bir çalışan girdisini kapsayacak şekilde planlama yapılması şeklinde ifade edilebilir (CMA, 2007, s. 7).

IV. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı; içsel markalaşma kavramını irdelemek, Vicco firmasında uygulanan içsel markalaşma faaliyetlerini ve bu faaliyetlerin iç müşteriler tarafından nasıl algılandığını derinlemesine incelemektir. Bu araştırma, nitel bir derinlemesine görüşme örnek olay incelemesidir. Örnek olay incelemesi bir konunun bir ya da daha fazla öge kullanılarak derinlemesine araştırılması yaklaşımıdır (Başarangil ve İnam, 2017, s. 133).

Nitel araştırma, ne kadar insanın belli bir fikri paylaşıp paylaşmadığı sorusuna yanıt arama yerine, insanların belli bir öznel durumla ilgili düşünme biçimlerini ve nedenlerini değerlendiren sorulara yönelik bir yaklaşım sunarak, olgunun "nedenine ve nasılına" yanıt bulmaya çalışır (Uygun, 2011, s. 32).



Bu doğrultuda Türkiye’de faaliyet gösteren ayakkabı firmaları hakkında süreli yayınlardan ve firmaların kendi internet sitelerinden detaylı bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada firmaların markalaşma süreçleri ve bu süreçlerde iç müşterilerine verdikleri önem incelenmiştir. İncelenen firmalar arasından kurumsal olup iç markalaşmaya önem veren ve sadece çocuk ayakkabı alanında uzmanlaşmış üretim, ARGE, pazarlama ve satış süreçlerinin bütünüdür yürüten ve bu kapsamda Türkiye’de tek —olan Vicco firması yöneticileriyle görüşülüp uygulama talebi iletilmiştir. Bu talep doğrultusunda müsait olan Vicco firmasına yönelik araştırma yapılmıştır.

Vicco, sektöründe köklü bir geçmişe sahip Sportek ayakkabı tarafından 2005 yılında temelleri atılan çocuk ayakkabı markasıdır. Vicco firması 6 bin m² ye yayılan üretim tesisleriyle yılda 1,5 milyon çift ayakkabı üretimi gerçekleştirmektedir. Markanın 23 konsept mağazasının yanında Türkiye genelinde 1100 perakende satış noktası ve online satış sitesi mevcuttur (www.vicco.com.tr).

Çalışma Vicco firmasının pazarlama, üretim ve insan kaynakları müdürleri ile ayrı ayrı yüz yüze görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşme için önceden görüşme soruları hazırlanmıştır. Görüşme sorularının yanıtlanması 60 ila 90 dakika arası sürmüştür ve yöneticilerin aktardığı bilgiler ses kayıt cihazı ile kayıt edilmiştir.

Görüşme soruları, literatür incelemeleri Kahraman (2011: 278-279)’ın çalışmasından alınmıştır. 19 sorudan oluşan görüşme formu ve içsel markalaşma ile ilgili bazı bilgiler yöneticilere 1 hafta önceden ulaştırılmıştır. Bu sayede görüşme yapılacak yöneticiler görüşme içeriği hakkında kapsamlı bir şekilde bilgi sahibi olmuşlardır. Görüşme yeri Vicco Türkiye genel müdürlüğünde gerçekleştirilmiştir. Bu bilgiler ışığında yol gösterici olması açısından araştırma soruları geliştirilmiştir (Kahraman ve Ay, 2015, s. 346):

Araştırma Sorusu 1: İçsel markalaşma çalışmaları önemli midir?

Araştırma Sorusu 2: İçsel markalaşma uygulamalarından hangi birim(ler) sorumludur?

Araştırma Sorusu 3: İçsel markalaşma uygulamalarında hangi araçlar kullanılmaktadır?

Araştırma Sorusu 4: İçsel markalaşma uygulamalarının değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?

Araştırma Sorusu 5: İçsel markalaşma faaliyetleri için kritik başarı faktörleri nelerdir?

Araştırma Sorusu 6: İçsel markalaşma sürecinde karşılaşılan zorluklar nelerdir?



V. Araştırma Bulguları

İçsel Markalaşmaya Verilen Önem: Birebir görüşmeler neticesinde; Vicco firması yönetim kadrosunun, pazarlama faaliyetlerinde dış boyutlara verilen önem kadar iç markalaşmaya veya çalışanların markalaşmasına önem verdikleri anlaşılmaktadır. Dış müşteriler kadar organizasyon çalışanlarına da eşit önem vermekteler. Dolayısıyla marka satışını hem dış müşterilerine hem de iç müşterilerine yapmaktadırlar. Müşterilerin markadan beklentilerini karşılamak üzere, çalışanların marka vaatlerine uygun davranmalarını sağlamaya yönelik faaliyetler yapılmaktadır. Yönetim kadrosu, iç markalaşmaya verdikleri önemin artması halinde rekabette bir adım önde olacaklarının ve bunu sürdürülebilir bir şekilde yapabileceklerinin bilincindedir.

İçsel Markalaşma Uygulamalarından Sorumlu Birimler: Vicco firmasında içsel markalaşma çalışmaları “pazarlama, üretim ve insan kaynakları yöneticilerinin ortak çalışmasıyla yürütülmektedir. Diğer departman yöneticileri de bu çalışmalara destek vermekteler.

Vicco İnsan kaynakları departmanı; organizasyonun daha iyi çalışmasına yardımcı olacak, firma kültürü ve hedefleri ile uyumlu bir istihdam süreci sağlamaktadır. Performans yönetimi ve buna bağlı olarak ödüllendirme sistemi uygulamaktadır. İnsan kaynakları diğer departman yöneticileri ile birlikte çalışanların hangi eğitimlere ihtiyaçları olduğunu belirlemekte ve buna yönelik eğitim programları hazırlamaktadır.

Öncelikli olarak pazarlama, üretim ve insan kaynakları departmanları kurum içi iletişimi sağlamak için diğer departman yöneticileriyle birlikte: toplantılar, seminer ve konferanslar, bilgilendirici mektuplar, yönergeler, dergiler, notlar ve dahili elektronik mesajlar vb. yöntemlerden faydalanmaktadır.

Vicco firmasının bütün departmanlarında şikâyet ve öneri sisteminin de etkili bir şekilde kullanıldığı görülmüştür.

İçsel Markalaşma Uygulamalarında Faydalanılan Yöntemleri: Vicco firmasında iç markalaşma uygulamalarında bazı yöntemlerden faydalanılmaktadır. Bunlar; istihdam süreci, performans yönetimi ve ödüllendirme, şikâyet ve öneri sistemi, kurum içi iletişim, eğitim desteği, çalışan memnuniyeti ve sadakatinin güçlendirilmesi ve liderlik uygulamalarıdır.

Bu yöntemlerden aşağıdaki gibi faydalanılmaktadır:

Vicco firmasında istihdam süreci; örgütteki uygun pozisyonlara, uygun ve doğru insanların bulunup ve yerleştirilmesine insan kaynakları departmanı tarafından son derece önem verilmektedir. Personel ihtiyacı olan departman, ihtiyaç duyduğu mevki ve yetkinlikleri, detaylı olarak personel istek formuna yazarak insan kaynakları yönetimine iletir. İnsan kaynakları yönetimi ise pozisyonun gereksinimlerine ve özellikle kurumun değerlerine “uzmanlık, sorumluluk, yenilikçilik, mutluluk, dürüstlük, tevazu” bağlamında uygun olan veya olabilecek kişilerden seçimini yapmaktadır. Yanlış bir seçimin maddi manevi kayıplara yol açacağını; doğru seçimin ise iş-personel ile örgüt-personel uyumunu sağlayacağını ve verimi arttıracığını bildikleri için insan kaynakları departmanı bu süreci büyük bir titizlikle sürdürmektedir.

Vicco insan kaynakları müdürü, insan kaynağını bulma ve seçme sürecinde hangi teknik kullanılırsa kullanılsın, işe tam uyumlu hazır bir çalışan bulmanın güç olduğunu ve bu güçlüğün, seçim metodunun yetersizliğinden ziyade, insanları doğru tanımının ve özelliklerini tespit edebilmenin zorluğundan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu eksiklikleri gidermenin en iyi yolunun da eğitim olduğunu, ayrıca tam anlamıyla doğru bir seçim yapılsa bile, her alanda yaşanan değişimler ve gelişmeler sürekli eğitimi ve gelişimi zorunlu kıldığını ifade etmektedir. Bu sebeplerle Vicco firması çalışan eğitimine gerekli önemi göstermektedir. Yeni işe başlayan personele kurum içi oryantasyon eğitimleri verilir. Departman yöneticileri kendi departmanları ile ilgili eğitim ihtiyaçlarını belirler ve insan kaynaklarına sunar. İnsan kaynakları departmanı da eğitim ihtiyaçlarına yönelik talepleri değerlendirir ve buna yönelik dışardan eğitimci ve danışmanlık anlaşmaları yapar. Bu süreç için eğitim planı yapılır. Bu plan 3 aylık, 6 aylık ve senelik olarak insan kaynakları tarafından yapılır.

Vicco’da performans yönetimi ve ödüllendirme sistemi mağazalarında uygulanmaktadır. Mağaza çalışanlarına yönelik satış, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarının ortak hazırladığı performans hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler satış performansı, müşteri memnuniyet oranı gibi kriterleri içermektedir. Bu hedefleri realize eden mağazaya ve/veya çalışanlara maddi ve manevi ödüller verilmektedir.

Vicco, kurum içi iletişim adı altında; çalışanların isteklerini, ihtiyaçlarını, işle ilgili sorunlarını ve düşüncelerini işletme yöneticileriyle paylaştıkları bir ortamın yaratmakta bu da çalışanların iş ile ilgili tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Vicco’da en alt kademedeki çalışana dahi en üst kademedeki yöneticinin kapısı her zaman açıktır; yani kurum içi iletişimde açık kapı yöntemi uygulanmaktadır.

Yönetim ve üretim binalarının panolarında kurum iletişim ve kültürünü destekleyecek firmanın vizyon, misyon, hedef ve değerlerini içeren dev panolar bulunmaktadır. Kurum içi iletişimi kolaylaştırmak için firmaya özel



mail adresleri kullanılmaktadır. Departmanlar arası whatsapp grupları bulunmaktadır. Kuruluş içinde çalışanların görüşlerini ve önerilerini bildirebilecekleri görüş ve öneri kutuları mevcuttur. Bunların yanında, diğer firma toplantılarında çalışanlar kendilerini rahatça ifade edebilmektedirler. Üst düzey yöneticilerce dönemsel toplantılarda kararlar alınırken, çalışanların fikirlerini de almaktadırlar. Takım olabilmek ve daha iyi iletişime geçmek için iş yeri dışında, çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle birlikte vakit geçirilmesi sağlamaktadır. Örneğin düzenli olarak bowling, paintball turnuvaları yapılmakta; üst düzey yöneticilerin çalışanlarını dinlemek, ödüllendirmek ve daha iyi tanımak için birebir yemekler yemektedirler. Çalışanlara yönelik 6 ayda bir memnuniyet anketi yapılmakta ve anket sonuçları şirket panolarında paylaşılmaktadır. Anket sonuçlarına yönelik eylem planları yapılmaktadır. Başta insan kaynakları departmanı olmak üzere bütün departman yöneticileri Vicco firmasının kurumsal iletişiminden sorumludurlar.

Vicco firması, yöneticilerini, kendi bünyesinde yetiştirmeyi hedeflemektedir. Bu uygulama, hem çalışanların kariyer hedefleri doğrultusunda verimliliğini artırmakta hem de dışardan gelen yöneticinin firma kültürüne ve yapısına adaptasyon sürecinde yaşanan maddi ve manevi zorlukların önüne geçmektedir. Vicco "kendi liderini kendin yetiştir" felsefesiyle yönetici aday havuzu sistemi geliştirmiştir. Çalışanları ve/veya yöneticileri arasından yöneticiliğe aday veya orta düzey yönetici olup üst düzey yöneticiliğe aday olan çalışanlarını bu havuza dahil etmektedir. Bu havuda bulunan çalışanların yetkinliklerine göre yönetici olabilmeleri için özel eğitimler verilmektedir. Ayrıca dışarıdaki eğitimleri de 'lisans, yüksek lisans, doktora vs.' desteklenmektedir. Liderlik uygulamasından Vicco departman yöneticileri, insan kaynakları departmanı ve üst düzey yönetim sorumludur.

Vicco firmasının değerlerinden biri de yenilikçiliğe önem verdiği kadar sürdürülebilirliğe de önem vermesidir. Sürdürülebilir faaliyetler ancak başarıyı getirir düşüncesine inanarak; insan kaynakları gücünün markaya psikolojik bağlılık duyan, markayı içselleştiren ve marka sadakati duyan çalışanlardan oluşmasını hedeflemektedir.

İçsel Markalaşma Faaliyetleri İçin Kritik Başarı Faktörleri: Vicco firması yöneticileri, iç markalaşmanın başarılı olabilmesi için en önemli faktörün insan gücü olduğunu düşünmektedirler. Firma yöneticileri firma kültürüne ve aranan kriterlere uygun insan gücünü hatasız istihdam ettikleri takdirde işin çok büyük bir bölümünü tamamladıklarına inanmaktadırlar. Başarıya giden yoldaki diğer kritik faktörün ise eğitim olduğu savunulmaktadır. Eğitim ile mevcut eksiklikleri giderebilmeyi; bunun yanı sıra gelişmeleri



takip edebilmeyi ve uzmanlaşmayı amaçlamakta ve bu sebeple eğitime büyük önem vermektedirler. Vicco firmasında iç markalaşmanın başarılı olabilmesi birçok faktöre bağlanabilir; ancak kritik başarı faktörleri olarak doğru istihdam ve eğitim ön plana çıkmaktadır.

İçsel Markalaşma Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar: İç markalaşma sürecinde Vicco firmasında karşılaşılan en büyük zorluk; eski çalışanların firmanın değişimine ayak uydurmakta direnmeleri veya ayak uyduramamalarıdır. Firmada eski çalışanlara bazı değişimleri, marka bilincini ve gerekliliklerini anlatabilmek ve bu noktada onları ikna edebilmek için yoğun mesai harcanması gerekmektedir. Vicco firmasının içsel markalaşma sürecinde karşılaştığı diğer bir zorluk ise dışarıdan istihdam edilen yöneticilerin adaptasyon sürelerinin uzun sürebilmesidir. Vicco, yöneticilerini iç bünyesinde yetiştirmeyi hedefleyen bir firma olmakla birlikte, dışarıdan yöneticiler istihdam edilmek zorunda kalındığında da bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar birçok pozisyon için geçerli olmakla birlikte yönetici pozisyonunda yaşandığında firmaya daha büyük zararlar verebilmektedir. Bu sebeple Vicco firması yöneticilerini kendi insan gücünden yetiştirmeye büyük önem vermektedir.

VI. Sonuç ve Öneriler

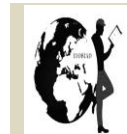
Bu çalışma ile, işletmelerin içsel markalaşma faaliyetlerini kullanarak iç müşterilerine yani çalışanlarına markayı benimsetmesi incelenmektedir. Bu amaçla içsel markalaşmayı önemseyen ve uygulamaya geçirmiş Vicco firması ile örnek olay incelemesi yapılmıştır. Vicco firması yöneticileriyle görüşmeler ve değerlendirmeler yapılarak bazı bulgular tespit edilmiştir:

Firma, iç markalaşma kavramına hâkim olup iç markalaşmaya gereken önemi vermektedir. Öncelikli olarak pazarlama, üretim ve insan kaynakları yöneticileri kurumun iç markalaşma faaliyetlerinden sorumlu olup diğer departman yöneticileriyle birlikte iş birliği içinde çalışmaktadır.

İç markalaşma faaliyetlerinde istihdam süreci, performans yönetimi ve ödüllendirme, şikâyet ve öneri sistemi, kurum içi iletişim, eğitim desteği, çalışan memnuniyeti ve sadakatinin güçlendirilmesi ve liderlik yöntemlerinden faydalanılmaktadır.

Vicco firmasının iç markalaşma sürecinde başarılı olabilmenin yolunun insan gücünden geçtiğinin bilincinde hareket ettiği gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda firma bünyesinde kritik başarı faktörleri olarak doğru istihdam ve eğitim ön plana çıkmaktadır.

İçsel markalaşma sürecinde firmanın karşılaştığı başlıca zorlukların; eski çalışanların değişime açık olmaması ve yönetici istihdam sürecinde yaşanan sorunlar olduğu tespit edilmiştir.



İçsel markalaşmada hem en önemli kritik başarı faktörünün ve hem de yaşanan zorlukların temelinde doğru istihdam sürecinin yattığı gözlemlenmiştir. İşletmelerin taklit edilemez en büyük sermayesinin iç müşterileri olduğu Vicco firması örneğinde olduğu gibi bir kez daha tespit edilmiştir.

Vicco firmasında çalışanların performans değerlendirmesi mağaza bazında ve satış departmanında yapılmakta ancak diğer departmanlarda etkin olarak uygulanmamaktadır. Bu eksikliğin giderilebilmesi için insan kaynakları yönetimi detaylı araştırma yaparak firmalarına uygun performans değerlendirme yöntemini uygulamaya geçirebilir.

Çalışma kapsamında yapılan görüşmeler sonrası elde edilen bulgular gerek literatüre katkı yapması gerekse işletmelere yol göstermesi bağlamında önemlidir. Her ne kadar araştırmanın genellemesi mümkün olmasa da hizmet işletmelerinde içsel markalaşma uygulamalarının nasıl gerçekleştiğini ve uygulama sürecinde nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya çıkarması açısından yararlı olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada yapılan literatür taraması ve örnek olay araştırmasında elde edilen bulguların bundan sonra yapılacak olan içsel markalaşma çalışmalarına yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın, Vicco firmasından yola çıkarak diğer işletmelere de yol gösterebileceği ön görülmektedir.

Kaynakça

AHMED, N., IQBAL, N., KANWAL, R., JAVED, K. & JAVED, H. (2014), The Mediating Role of Employee Engagement in Relationship of Internal Branding and Brand Experience: Case of Service Organizations of Dera Ghazi Khan, *International Journal of Information, Business and Management*, 6 (4), 26-41.

AKTUĞLU I. K. & TEMEL, A. (2006), Tüketiciler Markaları Nasıl Tercih Ediyor? (Kamu Sektörü Çalışanlarının Giysi Markalarını Tercihini Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 19-41.

ALSHUAIBI, A. S. I. & SHAMSUDIN, F. M. (2016), The Role of Human Resource Management Practices in Enhancing Internal Branding, *International Soft Science Conference*, 599-605.



- AMUE, G. J. & ASİEGBU, 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.
- APEKSHANIRMALI, K. A., MOHDSHUKRİABYAJİD, Ali KHATIBI & FERDOUSAZAM, S. M. (2017), Internal Branding-A Conceptual Review of Related Concepts, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 7 (8), 116-125.
- BAŞARANGİL, İ. & İNAM, N. (2017), Restoran Pazarlamasında 7 P: Etnik Bir Restoranda Örnek Olay İncelemesi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5 (2), 127-145.
- BLAZEVIC, A., AGEVALL, A. S. & KLEMETS, E. (2012), *Internal Branding-Understanding Brand Values*, (Bachelor Thesis), Linnaeus University.
- BURMANN, C. & ZEPLIN, S. (2005), Building Brand Commitment: A Behavioral Approach to Internal Brand Management, *Brand Management*, 12(4), 279-300.
- BURMANN, C., ZEPLIN, S. & NICOLA, R. (2009), Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis, *Brand Management*, 16 (4), 264-284.
- Canadian Marketing Association (2007), "Internal Branding Best Practices Study", Kanada, erişim tarihi: 04.02.2016. [http://www.odditie.com/pdf/Internal Branding.pdf](http://www.odditie.com/pdf/Internal%20Branding.pdf)
- ÇAĞLAR, İ. & KILIÇ, S. (2008), *Pazarlama*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- DRYL, T. (2017), Internal Branding in Organization in the Context of Internal Corporate Communication, *Handel Wewnetrzny*, 2 (367), 56-68.
- ELSAMEN, A. A. & ALSHURIDEH, M. (2012), The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company, *International Journal of Business and Management*, 7 (19), 84-95.
- HAYFORD, A. (2016), Internal Branding and the Competitive Performance of Private Universities in Ghana, *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 22-37.
- ITAM, U. & SINGH, S. (2016), Exploring the Link between Corporate Branding and Employee Engagement: An Interdisciplinary Approach, *The International Journal of Business and Management*, 4 (1), 150-160.



- JEGADEESWARI, M., JOHN, F. S. & AMUDHA, R. (2014), Internal Branding in Higher Educational Institutions, *ELK Asia Pacific Journals*, 5 (1), 12-20.
- KAHRAMAN, A. (2011), *Marka Vaadinin Çalışanlara İletilmesi: İçsel Markalaşma*, (Yüksek Lisans Tezi), Manisa: Celal Bayar Üniversitesi.
- KAHRAMAN, A. & AY, C. (2015), İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 341-353.
- KARAFAKIOĞLU, M. (2006), *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- KELLER, K. L. (2013), *Strategic Brand Management*, London: Pearson.
- KÖKSAL, Y. (2011), Çalışanlar Üzerinde Marka Etkisini Anlamaya Yönelik Bir Araştırma, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), 126-148.
- 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.
- MUNTEANU, C. C., ANDREEA, P. & ADINA, C. (2014), A Holistic Approach on Internal Marketing Implementation, *Business Management Dynamics*, 3 (11), 9-17.
- PUNJASRI, K. & WILSON, A. (2007), The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise, *Journal of Brand Management*, 15 (1), 57-70.
- SIMI, J. (2014), Strategic Perspective of Internal Branding: A Critical Review, *European Journal of Business and Management*, 6 (34), 90-97.
- TAŞKIN, E. & DÜGER, Y. S. (2016), İçsel Markalaşma ile Marka Vatandaşlığı Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Ampirik Bir Araştırma, *Uluslararası Osmaneli Sosyal Bilimler Kongresi*, 12-14 Ekim 2016, Bildiriler Kitabı, 1043-1051.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2012), *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*, Ankara: Siyasal Kitabevi.



The Journal of Academic Social Science Yıl: 3, Sayı: 9, Mart 2015, s. 323-334
325

UYGUN, M. (2011), Tüketici Araştırmalarında Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak Fotoğrafa Dayalı Öykülemenin Kullanımı, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 29-64.

www.vicco.com.tr/kurumsal.php (Erişim tarihi: 10.04.2018)

