

Marka Vaadi Oluşturma Süreçleri: Temeller ve Stratejiler

Ahmet Kayaoglu¹

Özet

Bu çalışma, marka vaadinin oluşturulması, dijitalleşmenin bu süreç üzerindeki etkileri, çalışanların bu süreçteki rolü ve sektörel farklılıkları kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Marka vaadi, bir işletmenin tüm paydaşlarına sunmayı taahhüt ettiği fonksiyonel, duygusal ve deneyimsel değerlerin bütünüdür. Bu vaat, işletmenin stratejileri ile tüketicilerin beklentileri arasında önemli bir köprü görevi görür. Dijital dönüşüm, marka vaadinin yönetimini tek yönlü bir iletişimden çok, etkileşim odaklı bir sürece dönüştürmüştür. Marka vaatlerinin, yerine getirilmesi gereken normatif bir taahhüt olarak algılanması, tüketicilerin markaya duyduğu güveni artırır. Anker ve arkadaşlarının “Bulanık Vaat” modeli, marka vaatlerini fonksiyonel, sembolik ve deneyimsel olmak üzere üç kategoriye ayırır. Marka otantikliğinin unsurları olan tutarlılık, süreklilik ve bireysellik, marka vaadinin inandırıcılığını ve kabul edilebilirliğini güçlendirir. Dijital platformlar, markaların vaatlerini gerçek zamanlı olarak denetleme imkânı sunarak, pazarlama süreçlerini dinamik ve sürekli bir etkileşim haline getirmiştir. Çalışanların marka ile özdeşleşmesi, marka vatandaşlığı davranışını ortaya çıkarır. Kamu sektöründe markalaşma, özel sektörden farklı dinamikler gösterir ve çalışanların marka kavramına karşı mesafeli durabilmesi olasıdır. Sonuç olarak, marka vaadi oluşturma süreci, dijitalleşme ile birlikte daha karmaşık bir hal almakta ve çalışanların bu süreçteki rolleri kritik bir öneme sahip olmaktadır. Bu bağlamda bütünsel marka vaadi yönetimi yaklaşımı stratejik tasarım, içsel hizalama ve dijital doğrulama üzerine inşa edilmelidir.

1 Doç. Dr., Mardin Artuklu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Pazarlama Anabilim Dalı, ahmetkayaoglu@artuklu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7713-734X

Giriş

Günümüzün çok ileri düzeyde bağlantılı ve rekabet yoğun piyasa koşullarında markalar, tüketicilerle salt dışsal iletişim araçları (reklam, halkla ilişkiler vb.) vasıtasıyla etkileşime giren sembolik yapılar olmaktan çıkmış; çalışan davranışlarını, kurumsal kültürü, dijital ayak izlerini ve stratejik taahhütleri kapsayan bütüncül varlıklara dönüşmüştür. Marka vaadi, en temel tanımıyla bir işletmenin paydaşlarına, özellikle de müşterilerine sunmayı taahhüt ettiği fonksiyonel, duygusal ve deneyimsel değerlerin toplamıdır. Bu taahhüt, tüketici beklentileri ile kurumsal stratejiler arasında bir köprü işlevi görürken, çalışanların hizmet sunumuna entegrasyonunu zorunlu kılmaktadır (Aaker, 2009; Keller, 1993). Tüketici temelli marka değeri (TTMİ) yaklaşımı, markanın sadece bir logo veya isimden ibaret olmadığını, aksine tüketici zihninde oluşan bir dizi normatif beklenti olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda marka vaadi, bir pazarlama sloganından öte, “yerine getirilmesi ahlaki ve ticari bir zorunluluk olan bir söz verme olarak ele alınmalıdır (Bhargava ve Bedi, 2022).

Marka yönetiminde yaşanan paradigma değişimi, markayı statik bir varlık olmaktan çıkarıp, dinamik ve ilişkisel bir sürece dönüştürmüştür. Özellikle dijital dönüşümle birlikte bu vaatlerin yönetimi, tek yönlü bir yayıncılıktan (broadcasting) çok yönlü bir etkileşime dönüşmüş; markaların çevrimiçi platformlar üzerinden gerçek zamanlı, şeffaf ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunması bir zorunluluk haline gelmiştir (Chernatony ve Christodoulides, 2004). Andriver’in (2023) belirtildiği üzere, marka vaadi, tüketicilerin bir markadan ne bekleyebileceklerine dair bir güvence, adeta görünmez bir sözleşmedir. Bu sözleşmenin ihlali, sadece müşteri kaybına değil, aynı zamanda kurumun itibar sermayesinde telafisi güç erozyonlara neden olmaktadır.

Bu çalışma, marka vaadinin oluşturulması, dijitalleşmenin vaat yönetimine etkisi, çalışanların bu süreçteki kritik rolü ve sektörel uygulama farklılıklarını çok boyutlu bir perspektifle incelemeyi amaçlamaktadır.

2. Marka Vaatlerinin Kuramsal Temelleri ve Boyutları

Marka yönetimi literatürü incelendiğinde, marka vaadinin tek boyutlu bir kavram olmadığı, aksine tüketicinin bilişsel ve duygusal süreçlerini kapsayan çok katmanlı bir yapı olduğu görülmektedir. Cid, Blanchet, Robichaud ve Kinuani (2022) tarafından marka yönetim stratejisi için geliştirilen kavramsal çerçeve, marka vaadinin çok boyutlu yapısını anlamada önemli bir zemin sunmaktadır.

2.1. Normatif Bir Taahhüt Olarak Marka Vaadi

Geleneksel pazarlama literatürü markaları genellikle net faydalar sunan varlıklar olarak tanımlarken, modern yaklaşımlar vaatlerin doğasını daha

karmaşık ve ilişkisel bir yapıda ele almaktadır. Bhargava ve Bedi (2022), markaların tüketicilerle kurduğu ilişkinin, kişilerarası ilişkilerdeki “söz verme” edimine benzediğini ve bu durumun normatif bir bağlayıcılık yarattığını belirtmektedir. Tüketici, markanın vaadini (örneğin “en hızlı teslimat”, “en güvenli sürüş” veya “en etik üretim”) bir sözleşme olarak kabul eder. Bu perspektiften bakıldığında, marka vaadi, işletmenin gelecekteki eylemlerini kısıtlayan ve yönlendiren etik bir çapa işlevi görür. Vaadin tutulmaması durumu, tüketicide sadece ticari bir hayal kırıklığı değil, aynı zamanda ahlaki bir ihlal (ihamet) hissi uyandırır. Bu durum, markanın “risk azaltıcı” (risk reducer) fonksiyonunu zedeleyerek, tüketici güvenini temelden sarsmaktadır (Cid vd., 2022).

2.2. “Bulanık Vaat” Yaklaşımı ve Sınıflandırması

Marka vaatlerinin doğasını ve teslimat süreçlerini anlamada Anker ve arkadaşları (2012) tarafından geliştirilen “Bulanık Vaat “ (Fuzzy Promise) modeli, literatüre önemli bir teorik katkı sunmaktadır. Bu modele göre marka vaatleri, netlik derecesine ve tüketici katılımına göre üç ana kategoride incelenmektedir:

1. **Fonksiyonel Vaatler (Açık Vaatler):** Ürünün somut işlevine ve performansına dayalıdır. Tüketici burada markayı belirli bir sorunu çözmek için bir araç olarak kullanır (Örn: “Bu deterjan yağı 30 derecede çözer”). Bu vaatlerin doğrulanması kolaydır, ölçülebilir kriterlere dayanır ve tüketici katılımı nispeten düşüktür.
2. **Sembolik Vaatler (Bulanık Vaatler):** Tüketicinin kimlik inşasına, sosyal statüsüne veya aidiyet ihtiyacına katkıda bulunur. Tüketici, markayı sosyal bir rolü oynamak veya bir gruba aidiyet hissetmek için kullanır (Örn: Lüks bir otomobilin statü vaadi veya bir kahve zincirinin “şehirli yaşam tarzı” vaadi). Bu vaatlerin gerçekteşmesi, tüketicinin markaya yüklediği anlamlarla ve sosyal çevrenin tepkisiyle doğrudan ilişkilidir (Anker vd., 2012).
3. **Deneyimsel Vaatler (Bulanık Vaatler):** Tüketicie belirli bir his, heyecan, haz veya deneyim vaat edilir (Örn: Bir tatil beldesinin “huzur” vaadi veya bir eğlence parkının “macera” vaadi). Bu vaadin gerçekteşmesi, tüketicinin de sürece aktif katılımını (co-creation) gerektirir. Tüketici pasif bir alıcı değil, vaadin gerçekteşmesinde bir ortaktır.

Bu sınıflandırma, marka yöneticilerinin vaatlerini tasarlarırken, hangi boyuta odaklanmaları gerektiğini göstermesi açısından kritiktir. Özellikle sembolik ve deneyimsel vaatlerde, “bulanıklık” (fuzziness) seviyesi arttıkça, vaadin

teslimatında (veya gerçekleştirilmesinde) çalışanların ve tüketicilerin etkileşimi, başarıyı belirleyen temel faktör haline gelmektedir.

2.3. Marka Otantikliği: Tutarlılık, Süreklilik ve Bireysellik

Vaatlerin inandırıcılığı, marka otantikliği (sahicilik) ile doğrudan ilişkilidir. Schallehn, Burmann ve Riley (2014) tarafından yapılan ampirik çalışma, marka otantikliğinin üç temel bileşenden oluştuğunu ortaya koymaktadır: tutarlılık (consistency), süreklilik (continuity) ve bireysellik (individuality).

- **Tutarlılık:** Markanın söyledikleri ile yaptıkları arasındaki uyumu ifade eder. Vaat edilen değerler ile sunulan hizmetin örtüşmesi, güvenin temelini oluşturur.
- **Süreklilik:** Markanın geçmişten bugüne özünü koruyarak gelmesini, zaman içinde vaatlerinde savrulmalar yaşamamasını ifade eder. Tarihsel köklerine sadık kalan markalar daha otantik algılanmaktadır.
- **Bireysellik:** Markanın rakiplerinden ayırt edici özelliklere sahip olmasıdır.

Tüketiciler, vaatleri ile eylemleri arasında tutarlılık olan markaları “otantik” (sahici) olarak algılamakta ve bu algı, marka güvenini artırarak vaatlerin kabul edilebilirliğini güçlendirmektedir. Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu kriz dönemlerinde veya yoğun rekabet ortamlarında, otantik bir marka vaadi, tüketici için bilişsel yükü hafifleten bir unsur olarak devreye girmektedir (Schallehn vd., 2014).

3. Dijital Dönüşüm Ekseninde Marka Vaatlerinin Evrimi

İnternet teknolojilerinin, mobil uygulamaların ve sosyal medyanın yükselişi, marka vaadi yönetimini statik bir süreçten dinamik ve sürekli bir etkileşime dönüştürmüştür. Dijital ortam, markaların ve tüketicilerin rollerini yeniden tanımlamış, “elektronik beden dili” kavramını literatüre kazandırmıştır (Earley, 2014 ve 2018).

3.1. Şeffaflık, Anlık Denetim ve Elektronik Beden Dili

Dijital platformlar, markaların vaatlerini yerine getirip getirmediğinin anlık olarak denetlenmesine olanak tanımaktadır. Tüketiciler, sadece marka mesajlarını alan pasif kitleler olmaktan çıkmış, markanın performansını denetleyen “gönüllü müfettişler” haline gelmiştir. Chernatony ve Christodoulides (2004), internetin markalara tüketicilerle birebir ilişki kurma fırsatı sunduğunu, ancak aynı zamanda markanın kontrolünü kısmen tüketiciye devrettiğini vurgulamaktadır.

Dijital ortamda markalar, tüketicilerin tıklama oranları, gezinme süreleri, sepet hareketleri ve sosyal medya etkileşimleri gibi verilerden oluşan “**elektronik beden dillerini**” okuyarak vaatlerini kişiselleştirebilmektedir. Örneğin, bir tüketicinin web sitesindeki davranışsal verileri analiz edilerek, ona en uygun deneyimsel vaat (örneğin “hızlı alışveriş” veya “detaylı inceleme”) sunulabilmektedir. Alwi ve Ismail (2013), çevrimiçi ortamda marka vaadinin başarısının, web sitesi estetiğinden ziyade “yerine getirme” (fulfillment), gizlilik ve güvenlik gibi unsurlara bağlı olduğunu tespit etmiştir. Bir e-ticaret sitesinin “aynı gün kargo” vaadi, kargo takip sistemleri ve kullanıcı yorumları aracılığıyla şeffaf bir şekilde izlenebilmektedir. Bu şeffaflık, vaat ve performans arasındaki en küçük bir sapmanın (gap), sosyal medya aracılığıyla hızla yayılarak itibar krizine dönüşmesi riskini de beraberinde getirmektedir (Andrivet, 2023).

3.2. Ortak Değer Yaratımı (Co-creation) ve Marka Toplulukları

Dijital dönüşüm, marka vaadinin tek taraflı bir beyan olmaktan çıkıp, tüketici ile birlikte üretilen bir değere dönüşmesine zemin hazırlamıştır. Çevrimiçi marka toplulukları, tüketicilerin marka vaadini kendi deneyimleriyle yeniden yorumladıkları alanlardır. Örneğin, bir teknoloji markasının “yenilikçilik” vaadi, kullanıcı forumlarında ürünün nasıl hack’lendiği veya farklı amaçlarla kullanıldığına dair paylaşımlarla zenginleşebilir. Bu süreçte marka yöneticisinin görevi, vaadi dikte etmekten ziyade, bu ortak yaratım sürecini kolaylaştırmak (facilitator) ve yönlendirmektir (Chernatony ve Christodoulides, 2004).

4. İç Markalaşma Süreçleri ve Çalışanların Stratejik Rolü

Marka vaatlerinin dışsal pazarlama iletişimi ile duyurulması yeterli değildir; bu vaatlerin sahada, müşteri ile temas noktalarında (touchpoints) çalışanlar tarafından hayata geçirilmesi gerekmektedir. Özellikle hizmet sektöründe marka vaadi, fiziksel bir üründen ziyade çalışanların performansı, tutumları ve davranışları ile somutlaşmaktadır.

4.1. İç Markalaşmanın Mekanizmaları: İletişim, Eğitim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Başarılı bir iç markalaşma (internal branding), pazarlama ve insan kaynakları departmanlarının entegre ve koordineli çalışmasını gerektirir. Punjaisri ve Wilson (2007) tarafından Tayland’daki lüks otellerde yapılan kapsamlı araştırma, iç markalaşmanın başarısında iki temel mekanizmayı öne çıkarmaktadır: iç iletişim ve eğitim. Ayrıca, işe alım ve ödüllendirme sistemlerinin de marka değerleriyle uyumlanması gerekmektedir.

- 1. Marka Odaklı Eğitim (Training):** Çalışanlara sadece teknik iş becerilerinin (hard skills) öğretilmesi yeterli değildir. Marka değerlerinin, misyonunun ve vaaadinin davranışsal kodlara dönüştürülmesi (soft skills) gerekmektedir. Örneğin, bir havayolu şirketinin “misafirperverlik” vaadi, kabin memurunun gülümsemesinden kriz anındaki sakinliğine kadar detaylı senaryolarla eğitimlerde işlenmelidir. Bu eğitimler, çalışanın “markayı yaşamasını” (living the brand) sağlar.
- 2. İç İletişim (Internal Communication):** Marka mesajlarının kurum içinde düzenli, tutarlı ve iki yönlü akışıdır. Günlük brifingler, kurum içi bültenler, intranet paylaşımları ve grup toplantıları, çalışanların marka hedeflerinden haberdar olmasını sağlar. İletişimin tek yönlü (yönetimden çalışana) olması, “bulanık vaatlerin” anlaşılmasını zorlaştırır; bu nedenle çalışanların sahadan edindikleri müşteri içgörülerini yönetime aktarabilecekleri geri bildirim kanalları kritik öneme sahiptir (Punjaisri ve Wilson, 2007; Hytti vd., 2015).
- 3. İnsan Kaynakları Entegrasyonu:** İşe alım sürecinde, adayların teknik yetkinlikleri kadar, marka değerlerine olan uyumu da değerlendirilmelidir. Ayrıca, marka vaadini başarıyla teslim eden çalışanların ödüllendirilmesi, bu davranışların kurum içinde pekişmesini sağlar.

4.2. Çalışan Algı Türleri: Meraklılar, Uyumcular ve Şüpheciler

İç markalaşmanın nihai hedefi, çalışanın marka ile **özdeşleşmesini (identification)** sağlamaktır (Chong, 2007). Sosyal Kimlik Teorisi'ne göre, çalışanlar çalıştıkları kurumun değerlerini kendi benlik algılarıyla örtüştürdüklerinde, markanın başarısını kendi başarıları olarak görürler (Punjaisri ve Wilson, 2009). Bu durum, “**Marka Vatandaşlığı Davranışı**” (**Brand Citizenship Behavior**) kavramını ortaya çıkarır; çalışan, görev tanımının ötesine geçerek markayı sahiplenir (Boukis vd. 2021).

Ancak, Boukis, Punjaisri, Kaminakis ve Papastathopoulos (2021) tarafından yapılan araştırma, tüm çalışanların marka vaatlerine aynı tepkiyi vermediğini göstermektedir. Çalışanlar, kurumsal marka algılarına göre dört farklı tipe ayrılmaktadır:

- **Marka Meraklıları (Brand Enthusiasts):** Marka değerlerini içselleştiren, markayı bir rehber olarak gören ve gönülden bağlı olan çalışanlardır. Vaat teslimatında en yüksek performansı gösterirler.
- **Marka Uyumcuları (Brand Conformists):** Kurallara ve standartlara uyan, ancak markayla güçlü bir duygusal bağ kurmayanlardır. Vaatleri mekanik bir şekilde yerine getirirler.

- **Marka Şüphecileri (Brand Skeptics):** Marka vaatlerine inanmayan, yönetimin söylemleri ile eylemleri arasında tutarsızlık gören ve bu nedenle vaat teslimatında isteksiz olanlardır.
- **Marka Sapmaları (Brand Deviants):** Kendi yöntemlerini uygulayan, marka standartlarından bilinçli veya bilinçsiz olarak sapanlardır.

Bu yaklaşım, tek tip bir iç markalaşma programının yeterli olmayacağını, çalışan profillerine göre özelleştirilmiş stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle şüpheli çalışanların ikna edilmesi için yönetsel tutarlılık ve şeffaflık konularına özel olarak eğilmek şarttır.

5. Sektörel Uygulamalar ve Vaka Analizleri

Marka vaadinin yönetimi, sektörün dinamiklerine, ürünün yapısına ve hedef kitlenin beklentilerine göre farklılık göstermektedir. Bu bölümde, konuya farklı uygulama alanlarından örnek oluşturması bağlamında, hizmet sektörü (turizm/otelcilik), yükseköğretim ve kamu sağlık hizmetleri alanındaki uygulamalar incelenecektir.

5.1. Turizm ve Destinasyon Markalamasında Vaat Yönetimi: “Kullanım Değeri”

Turizm sektöründe ürün, tüketicinin (turistin) bizzat katılımıyla üretilen bir deneyimdir. Bu nedenle destinasyon markaları için vaat, fiziksel özelliklerden (doğa, otel kalitesi) ziyade “değer kullanımına” (value-in-use) odaklanmaktadır. Chekalina, Fuchs ve Lexhagen (2018) tarafından İsveç’in Åre dağ destinasyonunda yapılan çalışma, Müşteri Bazlı Destinasyon Marka Değeri (CBDDE) modelini önermektedir. Bu modele göre, turistlerin destinasyon kaynaklarını (somut ve soyut) nasıl algıladıkları ve bu kaynakları kendi deneyimlerine nasıl dönüştürdükleri, marka vaadinin başarısını belirlemektedir.

Destinasyon vaadi, sadece pazarlama departmanının kontrolünde değildir; yerel halkın, taksi şoförlerinin, otel çalışanlarının ve diğer paydaşların davranışlarıyla şekillenir. Dolayısıyla, destinasyon yönetiminde iç markalaşma, tüm bölge paydaşlarının ortak bir vizyon etrafında kenetlenmesini gerektiren kolektif bir süreçtir. “Bulanık vaatlerin” (örneğin “misafirperver bir kasaba”) yönetimi, ancak tüm paydaşların bu değeri benimsemesiyle mümkündür (Chekalina vd., 2018).

5.2. Yükseköğretimde Marka Vaadi: Farklılaşma Arayışı

Hizmet sektörünün rekabetçi bir alanı olan yükseköğretimde, üniversitelerin marka vaatleri giderek önem kazanmaktadır. Furey, Springer ve Parsons (2014), İngiltere’deki farklı üniversite gruplarının (Russell Group, Million+ vb.)

marka stratejilerini incelemişlerdir. Çalışma, üniversitelerin “çevre”, “deneyim”, “kariyer başarısı” ve “küresel konumlanma” temaları üzerinden farklılaştığını göstermektedir.

- **Russell Group:** “Dünya lideri araştırma” ve “seçkinlik” vaadiyle öne çıkarken,
- **Million+:** “Kapsayıcılık”, “fırsat eşitliği” ve “istihdam edilebilirlik” vaatlerine odaklanmaktadır.

Yükseköğretimde marka vaadinin en büyük riski, pazarlama materyallerindeki iddialı söylemler (dünya standartlarında kampüs, mükemmel öğrenci deneyimi vb.) ile öğrencinin yaşadığı gerçek deneyim arasındaki uçurumdur. Furey ve arkadaşları (2014), bu alanda etkili bir markalaşmanın, kurumun temel misyonu ile uyumlu, inandırıcı ve kanıtlanabilir vaatlere dayanması gerektiğini vurgulamaktadır.

5.3. Kamu Sağlık Sektöründe Markalaşma İkilemleri

Kamu sektöründe markalaşma, özel sektörden farklı dinamikler ve direnç noktaları barındırır. Hytti, Kuoppakangas, Suomi, Chapleo ve Giovanardi (2015), Finlandiya’daki kamu sağlık kuruluşlarında yaptıkları çalışmada, çalışanların (doktorlar, hemşireler) “marka” kavramına karşı mesafeli durabildiğini ortaya koymuştur. Sağlık profesyonelleri, markalaşmayı bazen “ticari bir aldatmaca”, “kaynak israfı” veya “kamu hizmeti ethosuna aykırı” bir girişim olarak görebilmektedir.

Çalışmada tespit edilen söylemsel repertuarlar (discursive repertoires), markanın bazen “ekonomik bir çözüm”, bazen “sihirli bir değnek”, bazen de “fabrika metaforu” (verimlilik baskısı) olarak algılandığını göstermektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında marka vaadi oluşturulurken, “müşteri” kavramı yerine “hasta odaklılık”, “toplum sağlığı” ve “kamu yararı” gibi değerlerin ön plana çıkarılması, çalışanların süreci benimsemesi (legitimacy) açısından hayati önem taşımaktadır (Hytti vd., 2015).

6. Bütünleşik Marka Vaadi Yönetim

Literatür taraması ve analizler ışığında, marka vaadinin oluşturulması ve teslimatına yönelik bütünleşik bir yaklaşım gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, “**Bütünleşik Marka Vaadi Yönetim**” yaklaşımı bir öneri olarak sunulabilir. Bütünleşik marka vaadi yönetimi yaklaşımı üç ana sütun üzerine inşa edilmelidir:

1. **Stratejik Tasarım (Vaat Oluşturma):** İşletmenin yetenekleri ile pazar beklentilerinin analizi. Cid vd. (2022)’nin önerdiği gibi, yasal koruma,

logo, kimlik sistemi ve değerler sistemi gibi 12 marka boyutunun her biri, vaat tasarımı dikkate alınmalıdır. Vaatler, “bulanık” (duygusal/sembolik) ve “açık” (fonksiyonel) dengesi gözetilerek formüle edilmelidir.

2. **İçsel Hizalama (Vaat İçselleştirme):** İnsan kaynakları (İK) ve Pazarlama işbirliği ile çalışanların “marka elçisi”ne dönüştürülmesi. Bu aşamada, çalışanların marka algı tiplerine (meraklı, şüpheci vb.) göre farklılaştırılmış iletişim stratejileri uygulanmalıdır (Boukis vd., 2021).
3. **Dijital Doğrulama (Vaat Teslimi ve Denetimi):** Dijital temas noktalarında vaadin tutarlılığının sağlanması ve müşteri geri bildirimlerinin (elektronik beden dili) anlık olarak takip edilmesi ve sisteme entegre edilmesi.

Stratejik pazarlama yönetimi çerçevesinde bir bakış açısıyla, bütünlük marka yönetimi yaklaşımında aşağıdaki başlıkların özellikle göz önünde bulundurulması oldukça önemlidir:

- **Etik Sorumluluk:** Marka vaadi, pazarlama departmanının ürettiği bir slogandan ibaret değildir. Tüketici nezdinde “verilmişse tutulmalı” ilkesine dayanan etik ve normatif bir sözleşmedir.
- **Çalışan Odaklılık:** Marka vaadinin tek ve en önemli teslimatçısı çalışanlardır. İç markalaşma, bir iç iletişim kampanyasından öte, bir kültür değişimi projesi olarak yönetilmelidir.
- **Otantiklik:** Dijital çağda “mış gibi yapmak” (fake it till you make it) stratejisi geçerliliğini yitirmiştir. Markalar, özlerine sadık kalmalı ve yerine getiremeyecekleri vaatlerden kaçınmalıdır (Schallehn vd., 2014).
- **Bağlamsal Uyarılma:** Sektörel bağlam (context) belirleyicidir. Bir üniversite için vaat “gelecek” iken, bir sağlık kurumu için “güven”, bir turizm destinasyonu için “deneyim”dir. Yönetim modelleri bu bağlama göre esnetilmelidir.

7. Sonuç

Bu çalışma, marka vaadinin oluşturulması, dijitalleşme ile evrimi ve içselleştirilme süreçlerini kapsamlı bir literatür taraması ve teorik modeller ışığında incelemiştir. Marka vaadi, kurumun varoluş nedenini tanımlayan, çalışanlara rehberlik eden ve müşterilere güven veren stratejik bir pusuladır. Dijital dönüşüm, bu pusulanın sürekli olarak kalibre edilmesini zorunlu kılmaktadır. Başarı, dışsal pazarlama (vaat verme) ile içsel markalaşmanın (vaadi mümkün kılma) senkronize edilmesine bağlıdır. Çalışanlar ikna edilmeden,

tüketiciler ikna edilemez; dijital altyapı kurulmadan, vaatler Őeffařtırılmaz. Gelecek araştırmalarda, yapay zekâ ve otomasyonun (chatbotlar, robotik hizmetler) marka vaadi teslimatındaki rolü ve “insansız hizmet” ortamlarında marka duygusunun nasıl yaratılacağı konularının ele alınması yerinde olacaktır.

Kaynakça

- Aaker, D. A. (2009). *Marka Değeri Yönetimi*. (Çev. Ender Orfanlı) Mediacat Yayınları, İstanbul. ISBN:9786055755096.
- Alwi, S. F. S., ve Ismail, S. A. (2013). A framework to attain brand promise in an online setting. *Marketing Intelligence & Planning*, 31(5), 557-578. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2013-0063>
- Andrivet, M. (2023). Brand promise: What it means and why it's crucial for your business. *The Branding Journal*. <https://doi.org/10.1177/1470593112451379>
- Anker, T. B., Kappel, K., Eadie, D., ve Sandøe, P. (2012). Fuzzy promises: Explicative definitions of brand promise delivery. *Marketing Theory*, 12(3), 267-287. <https://doi.org/10.1177/1470593112451379>
- Bhargava, V. R., ve Bedi, S. (2022). Brand as promise. *Journal of Business Ethics*, 179, 919-936. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04834-z>
- Boukis, A., Punjaisri, K., Balmer M.T.J., Kaminakis, K., ve Papastathopoulos, A. (2021). Unveiling front-line employees' brand construal types during corporate brand promise delivery: A multi-study analysis. *Journal of Business Research*, 131, 673-685. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.068>
- Chekalina, T., Fuchs, M., ve Lexhagen, M. (2018). Customer-based destination brand equity modeling: The role of destination resources, value for money, and value in use. *Journal of Travel Research*, 57(1), 31-51. <https://doi.org/10.1177/0047287516680774>
- Chernatony, L., ve Christodoulides, G. (2004) Taking the brand promise online: Challenges and opportunities. *J Direct Data Digit Mark Pract* 5, 238-251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340241>
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550051>
- Cid, A., Blanchet, P., Robichaud, F., ve Kinuani, N. (2022). A conceptual framework for creating brand management strategies. *Businesses*, 2(4), 546-561. <https://doi.org/10.3390/businesses2040034>
- Earley, S. (2014). What "Digital Transformation" means to your brand promise. *linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/what-digital-transformation-means-your-brand-promise-seth-earley>
- Earley, S. (2018) "The Role of a Customer Data Platform," in *IT Professional*, vol. 20, no. 1, pp. 69-76, January/February. <https://doi.org/10.1109/MITP.2018.011301803>
- Furey, S., Springer, P., ve Parsons, C. (2014). Positioning university as a brand: Distinctions between the brand promise of Russell Group, 1994 Group, University Alliance, and Million+ universities. *Journal of Marketing for*

Higher Education, 24(1), 99-121. <https://doi.org/10.1080/08841241.2014.919980>

- Hytti, U., Kuoppakangas, P., Suomi, K., Chapleo, C., ve Giovanardi, M. (2015). Challenges in delivering brand promise: Focusing on municipal health-care organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 28(3), 254-272. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2014-0127>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Punjaisri, K., ve Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Punjaisri, K., ve Wilson, A. (2009). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537. <https://doi.org/10.1108/03090561111151871>
- Schallehn, M., Burmann, C., ve Riley, N. (2014). Brand authenticity: Model development and empirical testing. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 192-199. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0339>