

Importance of Employer Brand Management in the Branding Process of Advertising Agencies

Gonca Kose

Dokuz Eylul University, Bergama Vocational School
Ataturk Mah. No: 1, Bergama, Izmir, Turkey
E-mail: gonca.dogru@deu.edu.tr

Abstract

Advertising is the driving force of the consumption culture, indispensable aspect of the era and also the cornerstone of capitalism. This situation has turned advertising agencies, which are the locomotives of the advertising industry, into a more dynamic structure. Presence of numerous advertising agencies in front of companies and brands creates a strong competitive struggle between agencies and force these advertising agencies into branding. The biggest strength of advertising agencies, which endeavour for branding in order to make competitive superiority sustainable, is undoubtedly the qualified human resource that will enable them to differentiate among their competitors. In advertising agencies, human resource is the only strategy of branding and has the power to eliminate the competing agencies when effectively managed. Employer brand approach is critical for agencies for being a “*brand advertising agency*” preferred by brands. In terms of advertising agencies, effective manageable employer brand is a strategic branding approach that enables human resource to differentiate, create value and clearly define that created value. For branding of advertising agencies, it is important that they should find a place for themselves with distinctive features making them different and attractive in employer brand management processes and they should offer functional and emotional benefits to both the agency employees and potential candidates outside the agency.

Keywords: Advertising agencies, employer brand, employer brand management

Reklam Ajanslarının Markalaşma Sürecinde İşveren Markası Yönetiminin Önemi

Özet

Reklam; tüketim kültürünün itici gücü, yaşanan çağın vazgeçilmezi ve aynı zamanda kapitalizmin yapı taşıdır. Bu durum reklam endüstrisinin lokomotifleri olan reklam ajanslarını daha dinamik bir yapıya dönüştürmüştür. İşletmelerin ve markaların önlerindeki sayısız reklam ajansları, ajanslar arasında güçlü bir rekabet savaşı yaratmakta ve ajansları markalaşmaya zorlamaktadır. Rekabetçi üstünlüğü sürdürülebilir kılmak için markalaşma çabası güden reklam ajanslarının en büyük gücü ise şüphesiz rakiplerinden farklılaşmayı sağlayacak nitelikli insan kaynağıdır. Reklam ajanslarında insan kaynağı; markalaşmanın yegâne stratejisi olup, etkin yönetilebildiğinde rakip ajansları ekarte edebilen bir güce sahiptir. Ajansların; markalar tarafından tercih edilen bir “*marka reklam ajansı*” olabilmelerinde işveren markası yaklaşımı kritik öneme sahiptir. Etkin yönetilebilen işveren markası reklam ajansları nezdinde; insan kaynağının farklılaşmasını, değer yaratmasını ve yarattığı değeri net bir şekilde tanımlamasını sağlayan stratejik bir markalaşma yaklaşımıdır. Reklam ajanslarının markalaşabilmeleri için işveren markası yönetim süreçlerinde; kendilerini farklı ve çekici kılan, ayırt edici özellikleri ile konumlanmaları, gerek ajans bünyesindeki çalışanlara gerekse ajans dışındaki potansiyel adaylar için fonksiyonel ve duygusal faydalar sunmaları önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Reklam ajansları, işveren markası, işveren markası yönetimi

1. Giriş

Farklılaştırıcı bir rekabet stratejisi olan işveren markası, bir organizasyonun hem potansiyel çalışanların zihinlerinde hem de mevcut çalışanların deneyimlerinde “*burası çalışmak için iyi bir yer*” algısının yaratılması üzerine odaklanmıştır. İşveren markası stratejisi; nitelikli çalışana işletmeye çekmek ve elde tutmak, özellikle işbirliği ve yaratıcılığın ön planda olduğu reklam ajanslarında daha da önem kazanmıştır. Günümüz rekabetçi pazar ortamında işletmeler ve markalar; reklam ajansı seçiminde çok çeşitli faktörleri göz önünde bulundurup, mümkün olduğunca seçici davranmaya çalışırken, aynı durum reklam ajanslarında çalışan ve özellikle çalışmak isteyen insan kaynağı için de geçerlidir. Birbirinden farklı yönetsel yapılara sahip olarak faaliyet gösteren reklam ajansları arasında; beklentilere yanıt veren, fonksiyonel ve duygusal yararlar sunarak markalaşmayı başaran, çalışılabilecek en iyi yer imajı yaratabilen ajansların gerek markalar tarafından gerekse potansiyel çalışanlar tarafından her daim tercih edileceği bir gerçektir. Bu çalışmada reklam ajanslarının markalaşabilmeleri için kendi işveren markalarını etkin yönetmeleri gerektiği vurgulanmış ve ajansların markalaşmak için işveren markalarını ne şekilde yönetebileceklerine ilişkin ipuçları aktarılmaya çalışılmıştır.

2. Reklam Ajansı Tanımı

Dünyada; toplumsal, ekonomik, siyasal, teknolojik vb. birçok alanda yaşanan hissedilir köklü değişimlere, reklam endüstrisi paralel olarak gelişim göstermiştir. Günümüzde global olarak ele alınan ve ekonominin can damarı haline dönüşen söz konusu endüstri içinde reklam ajansları; özellikle markaların tanıtılmasında ve büyümesinde mihenk taşı olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda reklam ajansı ise; reklam işini yapmak üzere örgütlenmiş işletmeler reklamvereninin işletme/pazarlama amaçlarına uygun ve paralel olarak reklamını yaptırmak üzere işbirliğine girdiği kimseler olarak tanımlanabilir (Hızal, 2005: 110). Aktuğlu vd. (2007: 4) göre ise; reklam uygulamaları kapsamında değerlendirildiğinde ajans kavramı, reklamverenlerin reklam sorunlarına çözümler üreten bağımsız kuruluşlardır. Reklamı tüketiciyle buluşturan yayın mecraları olan reklam ajansları (Jefkins, 2000: 21), işletmenin pazarlama biriminin bir uzantısı olarak düşünülmelidir; çünkü belirli bir amaç için ortak hareket edilir ve bu da işletmenin yararına olur (Adcock vd., 2001: 305-306). Bir diğer tanıma göre ise; reklam ajansı, reklam hazırlamak ve ortaya koymak üzere toplanmış uzmanların bulunduğu ve çeşitli müşterilerin konuyla ilgili sorunlarına çözümlerin arandığı organizasyondur (Hofsoos, 1999:101). Söz konusu tanımlar ışığında; önemli bir hizmet örgütü olan reklam ajanslarının temel işlevinin yalnızca reklam fikri üretmekle sınırlı olmadığını, reklam verenin ürün, marka ve hizmetleri ile ilgili olarak pazarlama iletişimi faaliyetlerinin tamamını ya da büyük bir kısmını planlama ve yürütme amacı güttüklerini söylemek mümkündür.

Tüketici zihninde marka inşa etme (Becer, 1997: 225) şeklinde temel bir işlevi olan reklam ajanslarının; ürüne marka bulunması, ürün paketinin tasarlanması, ürünle ilgili olarak kitle iletişimini ve satış çabalarını planlayarak işletme adına bu faaliyetin yürütülmesi, reklam planının hazırlanması, yaratıcı çalışmaların yapılması, mesajın oluşturulması ve reklam araçlarının seçimi, medyada yer ve zaman satın alınması ve reklamın yayımlanması, pazarlama araştırması yapılması ve reklam etkinliğinin ölçülmesi, diğer satış çabalarının düzenlenmesi gibi çeşitli işlevleri bulunmaktadır (Çoroğlu, 2002: 32-34). Buraya kadar ki tanımlar ve ajansların temel işlevleri ışığında günümüz pazarlama faaliyetlerinin kilit anahtarlarının hiç şüphesiz reklam uygulamaları ve reklam üretim merkezleri olan reklam ajansları olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Reklam ajansları; güçlü bir tüketici markası yaratmak, markanın sürdürülebilirliğini sağlamak ve tüketiciler nezdinde her daim tercih edilen bir marka olmak adına üreticinin ihtiyacına bağlı olarak reklam üretmekle sorumludurlar. Bu noktada gelgitlerin fazlasıyla yaşandığı, son derece değişken bir ortamda markaların rotasına yön vermede reklam ajansları etkin bir rol oynamaktadır.

3. İşveren Markası Tanımı

Günümüzün rekabet dünyasında markaları olduğu gibi reklam ajanslarını da ender kılacak olan faktör benzersizlikleridir. Reklam ajanslarının; ajans içinde ve dışındaki hedef kitleleri zihninde kalıcı bir değer yaratmak, farklılaştırılmış bir bakış açısı kazandırmak, ürün ve hizmetlerin ötesine geçerek ajansların geneline nakşedilmiş bir yaklaşımı benimsetmek; düşüncede ve eylemde güvenilirliği sağlayacak bir faktördür. Ancak işletmelerin ve markaların pazarda hızla aşınmalarına neden olan ve günümüzde oldukça rastlanan hatalarından biri kuşkusuz marka söylemlerine uygun davranış sergilememeleridir. Bu doğrultuda reklam ajanlarının; stratejik başarılarını arttırmak amacıyla işveren markası, yeni odak noktalarından biri olmuştur. İşveren markası; ajansların içsel ve dışsal gerekliliklerine, amaç ve hedeflerine, arzu ettikleri imaja göre özgün bir biçimde hazırlanmalı ve sunulmalıdır; çünkü yaratılmak istenen imaj ile hedef kitle zihninde oluşturulan imajın birbiri ile tutarlı olması gerekmektedir. Bu bağlamda işveren markası kavramına ilişkin literatürde yapılan tanımlar şu şekildedir;

İşveren markası genel anlamda, pazarlama paradigmasına dayanmaktadır, bu nedenle her bir organizasyonun iş piyasasında çekici işveren olarak konumlandırılması ve algılanması gerekmektedir (Kucherov & Zamulin, 2016, 178). İşveren markası işletme tarafından belirlenen ve işe alım ile sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ambler & Barrow, 1996: 187). Başka bir ifadeyle işveren marka kavramı salt marka kavramından soyutlanamamakta ve işveren işgören arasındaki ilişkilerle özdeşleşmektedir (Aggerholm vd., 2011: 108-109). İşveren markası istihdam sağlamaya yöneliktir ve örgütün kimliğinin iyi bir işveren olarak algılanmasını sağlamaktadır ve hem içerideki mevcut personele hem de dışarıdaki potansiyel hedef kitleye yönelmektedir (Sivertzen vd., 2013: 474). Dolayısıyla, iyi formüle edilen bir işveren markası şirketin temel yeteneklerini sürdürmesine ve uzun dönemde rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlamakta (Sehgal & Malati, 2013: 57); işverenleri diğerlerinden farklılaştırmakta, rekabet avantajı sağlamakta ve örgütsel performansı artırmaktadır (Feron, 2008: 49). Söz konusu tanımlardan yola çıkarak işveren markası; özde reklam ajanslarının farklılığını, ayırt ediciliğini temsil eden, etkin yönetilmesi durumunda hedef kitlelerde duygusal bağlılığı arttıran, mevcut ajansın bir parçası olmaktan gurur duymayı sağlayan ve potansiyelleri söz konusu ajansta çalışmak için cezbeden bir yaklaşım olarak değerlendirmek mümkündür.

4. İşveren Markası Yönetimi Kavramı

Geleneksel insan kaynakları uygulamalarının; günümüz koşullarındaki ihtiyaçlara cevap verememesi işveren markası yönetiminin önem derecesini arttırmıştır. Marka yönetimine kıyasla sınırlı olarak çalışılmış işveren markası yönetimi; işletmelerin kendi içlerine dönerek insan kaynaklarına, pazarlamaya ve tüm yönetsel süreçlerine entegre ettikleri çalışan odaklı bir yaklaşımdır. Bu bağlamda işveren markası yönetimi; kurumun içinde ve dışında kurumu bir işveren olarak farklı ve çekici yapacak net bir görünümü teşvik etmeyi içermektedir (Lievens & Chapman, 2009: 138). İşveren markası için ideal bir şablon bulunmamaktadır; ancak örgütün kaynaklarını ve hedeflerini birleştirecek şekilde biçimlendirilmesi gerekmektedir (Barrow & Mosley, 2005: 162). Baş'a göre işveren marka yönetimi, hedef kitle konumundaki adayların zihninde iyi bir işveren imajı oluşturma süreci olarak görülebilir. Bu sürecin ilk aşaması mevcut ve arzulan durumun, yani işveren olarak nasıl algılandığının ve nasıl algılanmak istediğinin netleştirilmesidir (<http://www.turkerbas.com>). Dolayısıyla her reklam ajansı kendi işveren markasını etkin yönetmek durumundadır; çünkü bir reklam ajansını ileriye taşıyacak olan, güçlü bir işveren markası yaratmanın odağında; ajansların sahip oldukları fiziksel varlıklardan öte nitelikli insan kaynağının elde edilmesi, tutulması ve etkin şekilde yönetilmesi yatmaktadır. İşveren markası farkındalığı artan ajansların; işveren markası politikalarını belirleyerek, tüm yönetsel süreçlere entegrasyonu sağlanmış sistematik çabalara ihtiyacı vardır. Zira işveren markalarını doğru şekilde besleyen ve yöneten ajanslar büyüyen bir biçimde varlıklarını devam ettirebileceklerdir.

5. Reklam Ajansları Neden Markalaşmalıdır?

Durmaksızın değişen ve hızla hareket eden yeni dünya düzeninde reklam ajansları; çağa uyum sağlayabilmeleri amacıyla tüm yönetsel süreçlerini gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Ajansların "marka bir ajans" olabilmeleri için; tıpkı ürün ve hizmetlerde olduğu gibi hedef kitle zihninde ayrıcalıklı bir biçimde konumlanmaları şarttır. Bu noktada ajansların; yalnızca yaptıkları işlerde değil; içeride ve dışarıdaki ajans yönetimlerinde farklılık ve ayrıcalıkları yaratabilmeleri; söz konusu ayrıcalıkları ise ajansın bir parçası olan çalışanlarına hissettirebilmeleri gerekmektedir.

Bir ajansın kültürünü belirleyen ve markalaşmasını etkileyen faktörlerin başında işveren markası olgusu yer almaktadır. Ajans içerisinde çok yönlü bilgi akışını sağlamak; çalışanlar nezdinde güveni perçinleyeceği gibi ajansın kendine has farklılıklarını daha net bir biçimde belirleyebilmelerine de olanak tanımaktadır. Bu noktada reklam ajansları için işveren markası anahtar bir strateji olarak kendini göstermektedir. Barrow ve Mosley (2012: 111-112); işveren markası uygulamalarına geçmeden önce işveren markası stratejisi oluşturma noktasında, yanıtlanması gereken bazı sorular olduğunu belirtmişlerdir. Söz konusu sorular reklam ajansları için aşağıdaki gibi uyarlanmıştır.

Daha güçlü bir işveren markası, ajansların iş stratejisini ne şekilde destekleyecektir?

- Ajans liderlerinin gündemini ne tür bir işveren markası stratejisi destekleyecektir?
- Halihazırda ajanslarda çalışan bağlılığını ve adanmışlığını etkileyen en önemli faktörler nelerdir?
- Ne tür bir ajans kültürüne sahipsiniz? Farklı coğrafi lokasyonlar ve farklı iş birimleri kurumsal kültür bakımından ne ölçüde tutarlıdır?
- Çalışanlara göre ajansın karakteristik veya ayırt edici özellikleri nelerdir? Bu konuda tüm çalışanların paylaştığı ortak görüşler var mıdır?

- Çalışanlar ajansımızın (açık ve ima edilen) amaç ve değerlerini iyi anlamış mıdır? Ajansın dile getirilen ideolojisiyle çalışanlarca deneyimlenen arasında ne kadar fark bulunmaktadır?
- Çalışanlara göre hangi davranışlar ajansımızı en çok yansıtmaktadır? En iyi ve en kötü haliyle, ajansımızın “karar anları” nelerdir?
- Çalışan nüfusunu kültürel özelliklerine veya belirgin ihtiyaçlarına göre segmentlere ayırmanın en faydalı yolu nedir?
- Ajans bünyesinde gerek aşağıdan yukarıya gerekse yukarıdan aşağıya çalışan iletişimde en etkili kanalları nelerdir?
- Ajans bugün ve gelecek için en çok hangi tip çalışanlara değer vermekte ve ihtiyaç duymaktadır?
- Ajans dışındaki iş gücü piyasası düşünüldüğünde, bu hedef grupların temel gereksinimleri nelerdir?
- Hem mevcut çalışanlar hem de çalışan adaylar için uzun vadede ajansımızın en çekici özellikleri nelerdir?

Reklam ajanslarının da söz konusu soruları cevaplamadan, olası markalaşma çabalarına yeltenmeleri; onlar için havanda su dövmek ile eşdeğer bir nitelik taşıma olasılığı yüksektir. Bu nedenle ajansların arzu ettikleri “marka ajans” yaratabilmek için söz konusu sorulara verdikleri cevapların; kendi varoluş nedenlerini, amaç ve hedeflerini, felsefe ve kültürlerini, rakiplerinden farklılıklarını ortaya koyabilecek nitelikler taşımalı ve bunları, öncelikli olarak mevcut çalışanlarına aktarabilmeleri gerekmektedir; çünkü ajans çalışanlarının; ajansa dair düşünce, tutum ve davranışları, inançları ile değerlerini içselleştirebilmeleri işveren markalaşmasının önemli bir adımını oluşturmaktadır. Aynı zamanda ajans çalışanlarının; ajansı sahiplenmeleri, ajansla duygusal bağ geliştirmeleri ve ajansın marka imajı ile örtüşen söylem ve eylemlere sahip olmaları “marka bir ajans” olma yolundaki en önemli göstergelerden yalnızca biridir.

Reklam ajanslarının işveren markası olarak markalaşma süreçlerinde en öncelikli nüanslardan biri kuşkusuz ajans yöneticilerine aittir. Markalaşma yolunda ajans yöneticilerinin öncelikli olarak, ajans kimliği ve imajlarının önemini farkında olmaları ve salt alınan reklam ödülleriyle markalaşma için yeterli olamayacağını idrakına varmış olmaları şarttır. Reklam ajanslarında; ajans liderinin sergilediği bilgi, beceri ve değerler işveren markası yaklaşımının benimsenmesinde son derece önemlidir; çünkü çalışanları yönlendirme ve çalışanların kendi yeteneklerini geliştirebilme gücü, ajans liderinin enerjisi ve ileri görüşlülüğü ile çalışanlarına gösterdiği değerle ilişkilidir. Dolayısıyla işveren markasını geliştirmek için harcanan çabanın ve zamanın büyük bir kısmı ajans liderinin kontrolünde ve odağında olmalıdır. Marka bir ajans olmak için ajans liderlerinin; markalaşmaya dair öngörülü olmaları, kendilerini ve ajanslarını yenileyebilmeleri, ajans dışındaki potansiyel adayların ajansa ilişkin bilgileri ile ajans içindeki çalışanların, düşünce ve davranış kalıpları arasındaki tutarlılığın dikkate değer olduğunu bilmeleri gerekmektedir.

Reklam ajansları için kritik faktörlerden biri de; ajansların iletişim stratejilerini belirlerken göz ardı etmemeleri gereken bir nokta olduğudur. Bu da ajans yönetimlerinin; gerek yerel gerekse ulusal ve uluslararası boyutlarda kendilerini ifade edebilme yeteneklerini kuvvetlendirmeleri gerekliliğidir. Söz konusu yetenek ise ajans içinde ve dışındaki iletişim faaliyetlerinin etkin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Böylelikle ajans çalışanları ile güçlü ilişkiler ve kalıcı bağlar kurulabilecek; ajans dışındaki hedef kitlelere de dolaylı olarak temas edilebilecektir. Öte yandan çalıştıkları ajanstan her anlamda memnun olan çalışanlar; aynı zamanda ajansın da sahip olduğu ruhun belirleyicileridir. Dolayısıyla çalışmak için ideal bir ajans fikrini yaratabilmek ve bunu etkili bir şekilde ifade edebilmek ajansın sahip olduğu ruhla doğrudan bağlantılıdır. Bu noktada ajanslar; doğru bir zamanlama ile tatmin edici sonuçlar sağlamayı taahhüt eden bir işveren markası yaratabildikleri noktada çalışanlara, bahsi geçen enerjiyi ve ruhu aktarabileceklerdir. Bu çalışmada reklam ajanslarının işveren markası oluşturmaya ve yönetmeye yönelik olarak; kendi içerisinde tutarlı, 9 adım geliştirilmeye çalışılmıştır. Çalışma dahilinde; reklam ajanslarına yönelik geliştirilen işveren markası adımlarını detaylı olarak ele almakta fayda görülmektedir.

1.Adım- İşveren Markası İçin Bir Yol Haritası Oluşturmak: İşveren markası hakkında reklam ajanslarının bir yol haritası oluşturabilmeleri için öncelikli olarak reklam ajanslarının, işveren markası stratejisine inanmaları ve söz konusu stratejiye gerçekten ihtiyaçları olduğuna ikna olmaları gerekmektedir. Daha sonra reklam ajanslarının; işveren markasının ne olduğunu, ajanslar için nasıl bir anlam ifade ettiğini, işveren markası amaç, hedef ve stratejilerinin neler olabileceğini, işveren markasının niçin önem taşıdığını çok net bir biçimde ortaya koymaları kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda ajansların inandıkları işveren markası amaçlarına

ulaşabilmek için yapılacak işleri belirleyerek; kendilerine bir yol haritası hazırlamaları faydalı olacaktır.

2. Adım- İşveren Markası Birimi Kurmak: Reklam ajanslarının; işveren markası amaç, hedef ve stratejileri ile faaliyetlerini, ajans içinde ve dışında sistematik olarak yürütebilmeleri için; birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışabilen bir işveren markası birimi oluşturmalarında fayda görülmektedir; çünkü her ne kadar insan kaynaklarının çalışma alanına giren bir konu olsa da işveren markasını geliştirmekten sorumlu spesifik bir birime, ajans içerisinde ihtiyaç vardır. Ajans içerisinde ayrı bir yapılanma ile ajans yönetiminin bir parçası olarak faaliyet gösteren işveren markası birimi; ajansın başta insan kaynakları ve müşteri ilişkileri yönetimi ile dirsek dirseğe çalışabilirse efektif bir yapı gösterebilecektir. Dolayısıyla işveren markası birimi; özellikle insan kaynakları biriminin de desteğiyle mevcut çalışanların ajansa dair algıları, düşünce biçimleri, ajanstan maddi ve manevi beklentileri hakkında argüman geliştirebilecektir. Böylelikle ajans çalışanlarının üretkenliklerini artırmak, iş ve sosyal yaşamları arasındaki uyumu sağlamak, çalışanın işbirliğini ve bağlılığını güçlendirmek mümkün olabilecektir. Söz konusu durum ajans dışındaki potansiyel çalışanlar için de geçerlidir. Süreklilik arz eden, tutarlı ve etkili bir işveren markasını, dış dünyaya olduğu gibi yansıtabilen reklam ajansları; potansiyel çalışanlar nezdinde de kazançlı konumda olabileceklerdir; çünkü potansiyel çalışanlar, gereksinimlerinin her daim, uygun bir biçimde ajans tarafından karşılanacağına ilişkin bir güven duygusunu kolaylıkla geliştirebileceklerdir.

3. Adım- Ajans Çalışanlarında İşveren Markası Bilinci Oluşturmak: Bu adım; reklam ajanslarında işveren markasının tam anlamıyla etki edebilmesi için, çalışanların işveren markasının ne olduğunun bilincinde olmalarını gerektirmektedir. Bu noktada en önemli görev esasında ajans liderlerine aittir; çünkü işveren markasının bilincine, önemine ve anlayışına sahip olan bir lider, fikir ve eylemleri ile ajans çalışanlarına rol model olacaktır. Bu kapsamda her ajans kendine özgü bir işveren markası paketi geliştirilebilir. Söz konusu paket, işveren markası yaklaşımının geliştirilmesi için bir öz kaynak niteliği taşımaktadır. Ajans lideri işveren markası paketinin yönetmenidir; bu nedenle temel sorumluluk ona aittir. Bilincin oluşturulmasında; ajansın işveren markası biriminin, insan kaynakları ve bölüm yöneticilerinin de rolü oldukça büyüktür. İnsan kaynakları ve işveren markası birimi; ajansın markalaşmaya dair bilinçlenme sürecini eşgüdümlü yürütebilme noktasında etkin görevlere sahiptirler.

4.Adım- İşveren Markası Söylemini Belirlemek: Reklam ajanslarının işveren markası söylemi yaratabilmeleri için; hem çalışanların hem de aday çalışanların gözünde, ajansın ne anlam ifade etmesi gerektiğini öncesinde çok iyi analiz etmiş olmaları gerekmektedir; çünkü ajansların hedef kitleleri nezdinde kendilerini nasıl tanımlarını istediklerini belirleyecekleri nokta burasıdır. Söz konusu bu söylemin; ajansın hizmetleri ve ajansın tanınmak istediği özelliklerle ne ölçüde uyduğu önemli bir diğer nüanstır.

5.Adım- Söylemleri Tutum ve Davranışa Dönüştürmek: Bu adım 4. adım ile doğrudan ilişkilendirilebilmektedir. İşveren markası söyleminin yaratılmasının hemen ardından; ajans liderlerinin ve çalışanlarının söz konusu bu söyleme bağlı tutum ve davranışları sergileyip sergilemedikleri önem arz etmektedir; çünkü yaratılan işveren markası söylemleri; ajans içerisinde tutum ve davranışa dönüştürülemez ise tutarlı bir söylemden bahsedebilmek mümkün olamamaktadır.

6.Adım- İşveren Markasına Ajans Dışında Farkındalık Yaratmak: Bu adım 3.adım ile ilişkilendirilebilir. Ajans çalışanlarında işveren markası bilinci, farkındalığı ve anlayışı yaratmadan, ajans dışındaki hedef kitlelerde farkındalık yaratmaya çalışmak neredeyse imkansızdır. İşveren markası kapsamında ajans çalışanlarını anlamak, onları sürece dahil etmek; daha sonra etkin bir iletişim planı ile dış hedef kitlelere yönelmek; sistematik, gerçek ve istikrarlı bir işveren markası izlenimini de beraberinde getirecektir.

7.Adım-İşveren Markasına Yatırım Yapmak: Ajansların işveren markalarına yatırım yapabilmeleri için her şeyden önce hedef kitlelerinin beklentilerini net bir biçimde öğrenmeleri ve yatırımlarını bu beklentiler doğrultusunda yönlendirmeleri gerekmektedir. Ajanslarda işveren markası yatırımı, ağırlıklı olarak eğitim programları ile kendini göstermektedir. Burada

önemli olan nokta; çalışanların, kişisel farklılıkları ve değişen gereksinimlerinin bulunmasından kaynaklı olarak söz konusu yatırımların kişiselleştirilebilmesidir.

8.Adım-İşveren Markası Getirisini Ölçmek: Reklam ajanslarının; zaman ve bütçe ayırdıkları işveren markasının ne gibi getirileri olduğunu tespit edebilmek için bunu ölçmeleri gerekmektedir. Söz konusu bu ölçüm için; ajans yapısı ile uyumlu bir ölçüm aracı geliştirilebilir. Bahsi geçen ölçüm aracı; bilgi, tutum, davranış vb. boyutlardan oluşturularak; işveren markası yatırımları gerek çalışan gerekse dış hedef kitleler ayağıyla ölçülebilecektir. Ölçümlerin sonucu; ajans içinde ve dışındaki hedef gruplar hakkında bir çıkarıma varılmayı sağlayacağı gibi bir karşılaştırma yapma fırsatı da sunacaktır. Örneğin; dış hedef kitleler açısından işveren markası kimliği ile ajans içindeki çalışan davranışlarının tutarlılık göstermesi, ölçümün de tutarlı sonuçlar vermesini sağlayacaktır.

9.Adım-İşveren Markasını Sürekli Kılmak: Son adım olarak, ajansların sahip olduğu işveren markasını korumak ve sürekliliğini sağlamak her şeyden önce ajans liderinin, ajans birim yöneticilerinin, özellikle insan kaynaklarının ve önerilen işveren markası biriminin sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla ajanslarda işveren markası bayrağını elinde bulduran kişi esasında ajans lideridir. Bu nedenle liderin; işveren markasının sürekliliği ve tutarlılığının sağlanması için yardımcı olması, gelişimine maddi ve manevi katkıda bulunması gerekmektedir. Öte yandan insan kaynakları ve işveren markası birim yöneticileri; ajansların işveren markası stratejilerini belirleme ve gidişatını kontrol etme noktasında kritik bir öneme sahiptirler; çünkü insan kaynakları yalnızca ajanslar için değil farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerde de oldukça göz önünde olmaya başlamıştır. Bunun en önemli nedeni; insan kaynaklarının, doğrudan ve dolaylı olarak ajans içindeki tüm çalışanlarla iletişim halinde olmaları ve standart davranışları belirlemeleridir.

6. Sonuç ve Değerlendirme

İşveren markasını sürekli kılmak için; ajans içerisindeki işveren markası uygulamalarını, dışarıdaki hedef kitlelerin beklentileriyle birleştirebilmek ve bunu, ajansı temsil eden işveren markasıyla uyumlu bir şekilde yapabilmek gerekmektedir. Bu bağlamda; ajanslarda, işveren markası mimarının esas sahibinin ajans liderleri olduğunu belirtmek mümkündür. İnsan kaynakları ve işveren markası birimleri ise; ajanslarda işveren markası mimarının geliştirilmesinde bir yapı taşı niteliği taşımaktadırlar. Buraya kadar ki bilgiler ışığında; bir reklam ajansının işveren markasını oluşturabilmesi ve yönetebilmesi için dokuz adım geliştirilmiştir. Birbiri ile örtüşen bu adımlar incelendiğinde, işveren markasının esasında bir işbirliği, istikrar, güvenilirlik gerektirdiği ve markalaşmayı başaran ajansların hayatını idame ettirebilme gücünü ellerinde bulundurabildikleri neticesine varılabilmektedir.

7. Kaynakça

- Adcock, D., Halborg, A., & Ross, C. (2001). *Marketing Principles and Practice*, England: Financial Times, Prentice Hall.
- Aggerholm, K. H., Andersen, E. S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising Employer Branding in Sustainable Organizations, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (2),108-109.
- Aktuğlu, K.I., Eğinli, T. A. & Misci, S. (2007). *Temel Kavramlarla Reklam Ajansı – Reklamveren İlişkileri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand , *Journal of Brand Management*, 4 (3), 185–206.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Baş, T. (2015). <http://www.turkerbas.com/?p=662> Erişim Tarihi: 06.10.2018.

- Becer, E. (1997). *İletişim ve Grafik Tasarım*. 4. Baskı, Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- Çoroğlu, C. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*, 1.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fernon, D. (2008). Maximising The Power Of The Employer Brand. *Admap*, 494, 49–53.
- Hızal, G. S. (2005). Reklam Endüstrisinin Topografyası: Türkiye Örneği, *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 3 (1-2): 105-131.
- Hofsoos, E. (1999). *Reklam ve Yönetim* Ayça Haykır (çev), Ankara: Öteki Matbaacılık.
- Jefkins, F., & Daniel, Y. (2000). *Advertising*. (Fourth Edition). England: Pearson Education Limited.
- Kucherov, D. & Zamulin. A. (2016). Employer Branding Practices For Young Talents In It Companies (Russian Experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.
- Lievens, F., & Chapman, D. (2009). *Recruitment and Selection*, A Wilkinson, T Redman, S Snell (eds), *The SAGE Handbook of human Resource Management*, London: Sage Publications.
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool For Enhancing Competitive Advantage, *The UIP Journal Of Brand Management*, 10 (1), 51-65.
- Sivertzen, Nilsen & Anja, H. O. (2013). Employer Branding: Employer Attractiveness And The Use Of Social Media,. *Journal of Product & Brand Management*. 22(7), 473-483.