



**T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ
ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK YÖNLÜ DAVRANIŞLAR
GELİŞTİRMELERİNDEKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PINAR DUYGU AKIN

**DANIŞMAN
YRD. DOÇ. DR. MUTLU UYGUN**

AKSARAY, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren..... ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Pınar Duygu

Soyadı: AKIN

Bölümü: İŞLETME

İmza: 

Teslim Tarihi: 06. 07. 2017

TEZİN

Türkçe Adı: Hizmet İşletmelerindeki İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların
Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü

İngilizce Adı: The Role of Internal Marketing Implementations in terms of Customer
and Intrapreneurship Oriented Behaviors of Employees in Service
Firms

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Pınar Duygu AKIN

İmza:



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
JÜRİ ONAY SAYFASI

Pınar Duygu AKIN tarafından hazırlanan “*Hizmet İşletmelerindeki İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü*” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

İMZA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN

İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Esen GÜRBÜZ

İşletme Anabilim Dalı, Ömer Halisdemir Üniversitesi

Üye: Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ

İşletme Anabilim Dalı, Aksaray Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 04 / 07 / 2017

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun 06.07.2017 tarih ve 2017/30-14 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin

Pınar Duygu AKIN

İmza



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU

İmza



TEŞEKKÜR

Çalışmamın ana fikrinin şekillenme aşamasından başlayarak, araştırmam süresince deneyim ve bilgi birikimleriyle beni yönlendiren, değerli görüş ve fikirleriyle desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN'a teşekkürlerimi sunarım.

İçerik, biçim ve şekil şartları bakımından çalışmamdaki eksiklerin giderilmesinde, tecrübelerini ve bilgi birikimlerini paylaşarak vakit ayıran Sayın Arş Gör. Ebru GÜNER'e teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımı yürütürken yardımlarıyla çalışmama katkı sağlayarak beni yalnız bırakmayan arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Gönülden katkıları için hayatıma ve çalışmama değer katan sevdiklerime teşekkürlerimi sunarım.

Manevi destekleriyle sabır ve özveri göstererek yaşamımın her anında ve çalışmam süresince değerli emekleriyle yanımda olan çok kıymetli aileme, çalışmamı ithaf ederek sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Pınar Duygu AKIN

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HİZMET İŞLETMELERİNDEKİ İÇSEL PAZARLAMA
UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİ VE İÇ GİRİŞİMCİLİK
YÖNLÜ DAVRANIŞLAR GELİŞTİRMELERİNDEKİ ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi
AKSARAY, 2017

Pınar Duygu AKIN

ÖZET

Bu araştırma, hizmet işletmelerindeki çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile bu çalışanların hizmet bağlamındaki müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları, kurumsal tatmin, bağlılık duyguları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yürütülmüştür. Bu amacı karşılayabilmek için nicel araştırma yöntemi esas alınarak, oluşturulan bir veri toplama aracıyla Mersin’de ve Aksaray’da faaliyet gösteren perakende, sağlık, bankacılık, eğitim, belediye hizmetleri ve konaklama gibi hizmet işletmelerinde çalışan 707 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler, betimsel istatistikler, Faktör Analizi, Pearson Korelasyon Analizi, Çoklu Standart Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, hizmet işletmelerinde algılanan içsel pazarlama uygulama düzeyine göre çalışanların müşteri yönlü davranışlarının, iç girişimcilik eğilimlerinin, kurumsal tatmin ve bağlılık duygularının farklılaştığını ortaya koymuştur. Ayrıca katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerine bağlı olarak içsel pazarlama algılarının ve öz-değerlendirmeye dayalı müşteri ve iç girişimcilik, kurumsal tatmin ve bağlılık düzeylerinin farklılaştığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Bilim Kodu : 112704

Anahtar Kelimeler : “İçsel Pazarlama”, “Müşteri Yönlülük”, “İç Girişimcilik Davranışı”, Kurum Tatmini ve Bağlılığı”

Sayfa Adedi : 162

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN

AKSARAY UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES

**THE ROLE OF INTERNAL MARKETING IMPLEMENTATIONS IN
TERMS OF CUSTOMER AND INTRAPRENEURSHIP ORIENTED
BEHAVIORS OF EMPLOYEES IN SERVICE FIRMS**

(M.S Thesis)

PINAR DUYGU AKIN

AKSARAY, 2017

ABSTRACT

This research is conducted in order to examine the relationship between perceptions of service employees about internal marketing implementations of service firms and their customer-orientation, intrapreneurship behaviors, corporate satisfaction and commitment feelings in the context of the service. In order to meet this aim, data were collected from 707 participants working in service businesses such as retail, health, banking, education, municipal services and accommodation operating in Mersin and Aksaray with a data collection tool based on the quantitative research method. The data has been analyzed by using Descriptive Statistics, Factor Analysis, Pearson Correlation Coefficient, Multiple Standard Regression Analysis, Independent Sample t test and Analysis of Variance (ANOVA). These results indicate that employees' customer orientations, internal entrepreneurship behaviors, corporate satisfaction and commitment feeling differ with regard to application level of perceived internal marketing in service firms. As well as, depending on the demographic and personal characteristics about business of the participants, differentiated of perceived internal marketing implementations, self-evaluation based customer and intrapreneurship behaviors, corporate satisfaction and commitment levels have also been determined.

Science Code : 112704

Key Words : “Internal Marketing”, “Customer Orientation”, “Intrapreneurship Behavior”, “Corporate Satisfaction and Commitment”

Page Number : 162

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	4
1.2. Amaç, Araştırma Modeli ve Önem	4
2. ALAN YAZIN TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. İçsel Pazarlama Kavramı, Gelişimi ve Önemi	9
2.2. İçsel Pazarlama Uygulamaları	25
2.2.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Alt Boyutları	28
2.2.1.1. İletişim ve İşbirliği	29
2.2.1.2. Teknolojik Yeterlilik ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması	30
2.2.1.3. Kültür	32
2.2.1.4. Sosyalleşme	33
2.2.1.5. Yetkilendirme	34
2.4.1.6. Ödüllendirme	34
2.2.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Yararları	35
2.3. İçsel Pazarlama ile Dışsal Pazarlama Süreçlerinin İlişkisi	39
2.4. Dış Pazar Yönlülük	43
2.5. Dış Müşteri Yönlülük ve İçsel Pazarlama İlişkisi	46

2.6. İç Pazar Yönlülük ve İçsel Pazarlama İlişkisi	49
2.7. İç Müşteri Yönlülük	51
2.8. İç Girişimcilik Kavramı	57
2.8.1. İç Girişimciliğin Önemi ve Faydaları	64
2.8.2. İç Girişimciliğin Boyutları	65
2.8.2.1. Yenilikçilik	66
2.8.2.2. Risk Alma	67
2.8.2.3. İnisiyatif Alma ve Öngörü	68
2.8.2.4. Genel İç Girişimcilik Eğilimi	69
2.8.2.5. Yönetmel Düzeydeki İç Girişimcilik Özellikleri	70
2.8.3. İç Girişimcilik ile İçsel Pazarlama İlişkisi	73
2.9. Kurumsal Tatmin ve Bağlılık ile İçsel Pazarlama İlişkisi	73
3. YÖNTEM	76
3.1. Evren Örnekleme ve Veri Toplama Süreci	76
3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlik ve Güvenirlik	79
3.3. Veri Analizi	82
4. BULGULAR VE YORUM	87
4.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz- Değerlendirmelerin Dağılımı	87
4.1.1. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algılarının Yüzdelik Dağılımları	88
4.1.2. Çalışanların Müşteri Yönlülüklerine Yönelik Öz- Değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımları	91
4.1.3. Çalışanların İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz- değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	94
4.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Çalışanların Müşteri Yönlülük İlişkisi	97
4.3. Müşteri Yönlü Davranışlar Geliştirmede Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları	100
4.4. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile İç Girişimcilik Davranışı İlişkisi	101

4.5. Çalışanların İç Girişimcilik Davranışları Geliştirmelerinde Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları	104
4.6. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Kuruma Yönelik Tatmin, Bağlılık Duyguları ve Performans Davranışı İlişkisi.....	105
4.7. Çalışanların Kuruma Yönelik Tatmin ve Bağlılık Duygularında Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları	107
4.8. Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özelliklere Bağlı Olarak İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyleri ile Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz-değerlendirme Düzeylerinin İncelenmesi	110
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	118
5.1. Sonuçlar	118
5.2. Öneriler	120
5.2.1. Hizmet Sektörü Uygulayıcılarına Yönelik Öneriler	120
5.2.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	121
KAYNAKÇA	123
ÖZGEÇMİŞ	131
EKLER	132

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İçsel Pazarlamaya Getirilen Tanımlar	19
Tablo 2. İç ve Dış Pazardaki Müşteri Memnuniyeti Boyutları	38
Tablo 3. İç Girişimciliğin Tanımları	62
Tablo 4. İç Girişimciliğin Boyutları	72
Tablo 5. Araştırma Katılımcılarının Demografik ve İşli İlgili Kişisel Özellikleri	78
Tablo 6. İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	80
Tablo 7. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 8. Müşteri Yönlü Davranışlar Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	81
Tablo 9. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	82
Tablo 10. Müşteri Yönlü Davranışlarda Algılanan Öncelikli İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları	84
Tablo 11. İç Girişimcilik Davranışında Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları	84
Tablo 12. Kuruma İlişkin Tatmin Duygularında İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları	85
Tablo 13. Kuruma İlişkin Bağlılık Duygularında İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları	85
Tablo 14. İletişim ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları.....	88
Tablo 15. İşle İlgili Yönetici Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları.....	89
Tablo 16. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları	89
Tablo 17. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları	90

Tablo 18. Somut Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları	91
Tablo 19. Müşteriye Özel İlgi Gösterme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	92
Tablo 20. Müşterilerin İhtiyacını Anlama Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	92
Tablo 21. Gerekli Hizmet Sunumunu Gerçekleştirme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	93
Tablo 22. Kişisel İlişki Geliştirme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	93
Tablo 23. Hizmet Hazır Bulunuşluğu Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	94
Tablo 24. Yenilikçilik Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	95
Tablo 25. Risk Alma / Üstlenme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	95
Tablo 26. İnisiyatif Alma ve Öngörü Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	96
Tablo 27. İç Girişimcilik Eğilimi Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları	97
Tablo 28. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile Müşteri Yönlülük İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri	98
Tablo 29. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlara Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi	100
Tablo 30. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile İç Girişimcilik Eğilimi İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri	102
Tablo 31. İç Girişimcilik Davranışında Öncelikli İçsel Pazarlama Uygulamaları	104
Tablo 32. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları ile Tatmin, Bağlılık Duyguları ve Performans Davranışları İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri	105
Tablo 33. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kurumsal Tatmin Duygusuna Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi	108
Tablo 34. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kurumsal Bağlılık Duygusuna Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi	109
Tablo 35. Cinsiyete Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	110
Tablo 36. Cinsiyete Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlülük Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	111

Tablo 37. Cinsiyete Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	111
Tablo 38. Medeni Duruma Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	112
Tablo 39. Medeni Duruma Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlü Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	112
Tablo 40. Medeni Duruma Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	113
Tablo 41. Eğitim Seviyesine Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 42. Eğitim Seviyesine Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlü Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	114
Tablo 43. Eğitim Seviyesine Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	115
Tablo 44. Yaş, Gelir, İş Kolundaki ve Kurumdaki Çalışma Yılına Bağlı Olarak Algılanan İçsel Pazarlama Düzeyi ile Öz-Değerlendirmeye Dayalı Müşteri ve İç Girişimcilik Davranışlarına Yönelik Korelasyon Değerleri	116

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	5
Şekil 2. İçsel Pazarlama, Dışsal Pazarlama, Etkileşimli Pazarlama ve İlişki Pazarlaması Arasındaki İlişki	11
Şekil 3. İçsel ve Dışsal Faktörler Arasındaki İlişki	14
Şekil 4. Hizmetler İçin İçsel Pazarlama Modeli	22
Şekil 5. İçsel Pazarlama Uygulama Modeli	26
Şekil 6. Simetrik Uyum Modeli	40
Şekil 7. İçsel ve Dışsal Pazarlama Sürecinin İlişkisi	41
Şekil 8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Programları Arasındaki İlişki	42
Şekil 9. İşletme Performansında Etkili Unsurlar	43
Şekil 10. Pazarlama Etkinliği	49

1. GİRİŞ

İşletmeler; ürün, hizmet ve fikir üreterek, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinerek belli bir sosyal sorumluluk doğrultusunda, uzun dönemde olabildiğince çok kâr elde etmeyi arzulamaktadır. Bilindiği gibi işletmeler kendi içlerinde yönetim, insan kaynakları, halkla ilişkiler, üretim, pazarlama, muhasebe, finans, araştırma ve geliştirme gibi çeşitli fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bu bölümler birbirleriyle ilişki halinde olup işletmenin varlık göstermesinde bütünleşik bir koordinasyona sahiptir. Ancak pazarlama, işletmelerin diğer bölümlerinden farklı olarak müşterilerle süregelen bir biçimde etkileşim ve iletişim halinde bulunduğundan, bu karşılıklı etkileşim neticesinde en dışa dönük faaliyetler ve süreçler bütünü olarak ifade edilmektedir (Erdoğan vd., 2012: 4). Pazaraya dayalı ekonomilerde işletmenin amacı genellikle kâr olmakla beraber; satışları artırmak, sosyal sorumluluğa önem vermek, ürünün ve işletmenin toplum içindeki prestijini ve saygınlığını artırmak gibi amaçları da bazen ön plana çıkmaktadır. Genel olarak, bir işletme belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra, kâr sağlama amacı yanında bu tür amaçlara da yönelir. Bir işletmenin dünyanın en güçlü şirketi olması, en iyi organizasyonu kurarak en yetenekli yöneticileri çalıştırması, şimdiye kadar yapılmış en kaliteli mamule veya verilmiş en kaliteli hizmete sahip olması, is dünyasında başarılı olması için gerekli; fakat yeterli değildir. İşletmenin mal veya hizmetleri alıcıya ulaşmadıkça bütün bunlar hiçbir şey ifade etmez (Evren 2007: 24). İyi bir işletme müşterilerini iyi tanıma, pazarlarını iyi tanımlama, tüketici tatminini hep ön planda tutarak, müşteriye daha kaliteli mal, hizmet ve güvenilirlik sunma ve personeli bu yönde motive etme gibi özelliklere sahip olmalıdır. Başarının anahtarı olarak büyük strateji, kendini işine adanmış personel, iyi bir bilgi sistemi ve mükemmel uygulama gibi faktörleri ileri sürülmüşse de; işletmenin iyi tanımlanmış bir hedef pazarda, müşterilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmaya, iyi hizmete ve tatmin edici olmaya kendini adanmasının temel olduğunun önemi vurgulanmaktadır (Göksel-Berkdemir

2009: 15). Anlaşıldığı üzere pazarlamanın ortaya çıktığı dönemlerden, bir anlayış ve bilim haline dönüştüğü dönemlere değin ve hali hazırdaki gelişimleriyle günümüzde, tüketici kavramının önemi yadsınamaz niteliktedir. Bu gerçeğin fark edilmediği dönemlerde üretim ve üretici hâkimiyetindeki dayatmalarla beliren pazarlama taktik ve stratejileri, artık yerini müşteri merkezli kararlara bırakmıştır. Bu bağlamda genel olarak ürünlerin, hizmetlerin, fikirlerin aşamalar halinde belirmesinden sunulmasına ve sonraki sürecin takibiyle anlık tüketiciden sadık müşteriye doğru olan gelişimi kontrol altında tutmak isteyen işletmeler değişen pazar ve rekabet koşullarıyla müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevaben kendilerini her an iyileştirme, uyumlaştırma sürecinde hissetmelidir.

Pazarlama, dinamik bir faaliyet olup işletme içi ve işletme dışı faktörlerden etkilenmektedir. İç ve dış çevrenin süregelen olarak değişime maruziyeti göz önünde bulundurulursa, bu sürece müşteri yönlü davranışlar geliştirerek dâhil olabilen ve memnuniyet temelli müşteri sadakatini kazanabilen işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Dış mecrada mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için işletmelerle müşteriler arasında pazarlama faaliyetleri bir köprü niteliğinde olup; işletme içindeyse işletmenin dışa dönük hizmet sunumlarında insan kaynağı, müşteri memnuniyetinde doğrudan etkiye sahiptir. İşletmenin asıl amacı olan “dış müşterilere” hizmet sunmak adına her an bir etkileşim ve iş birliği halinde bulunması sebebiyle katkıları adeta zorunluluk haline gelen firma çalışanları “iç müşteriler” olarak ifade edilmekte olup (Kaya, 2009: 164), iç müşteri tatmini ne ölçüde sağlanırsa, bu vasıta ile etkileşim kurulacak her noktada dış müşteri tatmininin de sağlanabileceği olanaklı hale gelecektir. Bu durum diğer sektörlerle nazaran insan kaynağının bir etkileşim aracı olması sebebiyle özellikle hizmet işletmeleri açısından hayati öneme sahiptir.

Çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar oluşturmada önemli bir araç olarak görülen içsel pazarlama (Liao, 2009: 6), çalışanların motive edilmesi ve memnuniyetlerinin sağlanması yoluyla müşteri yönlü davranışlar sergilenmesi ve müşteri tatmininin sağlanması (Rafiq ve Ahmed, 2000) başta olmak üzere bazı önemli temel etkilere sahiptir. İçsel pazarlama; örgütün pazarlama stratejileri yoluyla kendi çalışanlarından oluşan içsel pazarı, çalışanlarındaki müşteri odaklılık ve hizmet bilincini güçlendirme, teşvik etme çabaları olarak tanımlanabilmektedir (Liao, 2009: 6). Rafiq ve Ahmed’in (2000: 458) aktardığı üzere, içsel pazarlama kavramı ilk olarak Berry ve meslektaşları (1976) tarafından ve daha sonra sırasıyla George (1977), Thompson ve meslektaşları tarafından (1979) kullanılarak,

bu konuya dikkat çekilmesi sağlanmıştır. İçsel pazarlama en geniş anlamda müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla; işletmenin tüm bölümlerindeki çalışanların her bölüme uyumlu olarak kurum stratejilerini daha etkin bir biçimde uygulaması doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması, müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar haline getirilmesi için kullanılan pazarlama yaklaşımıdır.

Artan rekabet ortamında öne çıkmak isteyen işletmeler için müşteri yönlü davranışlar geliştirebilmek gerekliliği doğmuştur. Bunun yanı sıra müşteri yönlü bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bu kültüre uyum sağlayabilecek yetenek ve kapasiteye sahip çalışanların var olması işletmelerin beklentilerine ulaşmasında büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda başarı elde etmek isteyen işletmelerin müşteri yönlülüğün hakim olduğu bir iklim ve bununla bir bütün halinde olabilecek çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Hizmetlerin karşılıklı etkileşim gerektiren soyut bir yapıya sahip olmasından dolayı hizmet kalitesine yönelik algı düzeyi hizmet çalışanıyla birlikte anılmakta ve müşteri tarafından elde edilen hizmet deneyimi çalışanlarla özdeşleştirilmektedir (Uygun, Güner ve Mete, 2013: 130). Günümüz müşterileri hatırlarında yer edinen deneyimler yaşama konusunda bir arayış içindedir. Yaşamaya ve anmaya değer sosyal deneyimler çerçevesinin bir parçasını ise çalışanlar oluşturduğundan, hizmet deneyimlerinde çalışanların yaşamsal rolü işletmeler için önem taşımaktadır. Bu anlamda içsel pazarlama yolu ile hizmet çalışanlarına, tüketiciler için anılmaya değer sosyal hizmet deneyimleri yaşatacak bilgi, beceri, eğilim ve davranışlar kazandırmak olanaklı hale gelecektir.

İçsel pazarlamanın etki alanlarından bir diğeri ise, firma içinde girişimciliğe izin veren (Cingöz 2011: 188; Christensen, 2004) iç girişimcilik olup, cesur fikirlerin yönetilmesi olarak ifade edilmiştir (Gürel 2010: 2; Hill, 2003: 20). Çalışanların bunu sağlayabilmeleri için yeni fikirlere açık olarak, yeni yöntem, uygulama ve düşüncelere karşı proaktif bir davranış sergilemesi gerekmektedir (Atar 2015: 52; Yurtsever, Atış ve Yurtsever, 2006: 10). Bu yüzden çalışanların müşteri yönlülüğün yanı sıra, iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerinin ve bu davranışları müşterilerle olan etkileşimlerinde kullanmalarının, müşteri memnuniyetini sağlamada işletme yararına olduğu rahatlıkla ifade edilebilir. Ancak unutulmamalıdır ki, işletme tarafından tatmin edilmiş ve bu yolla kurumsal bağlılığı sağlanmış çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmesi olanaklı hale geleceğinden, işletmelerin bu etmenlere de eğilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.1. Problem

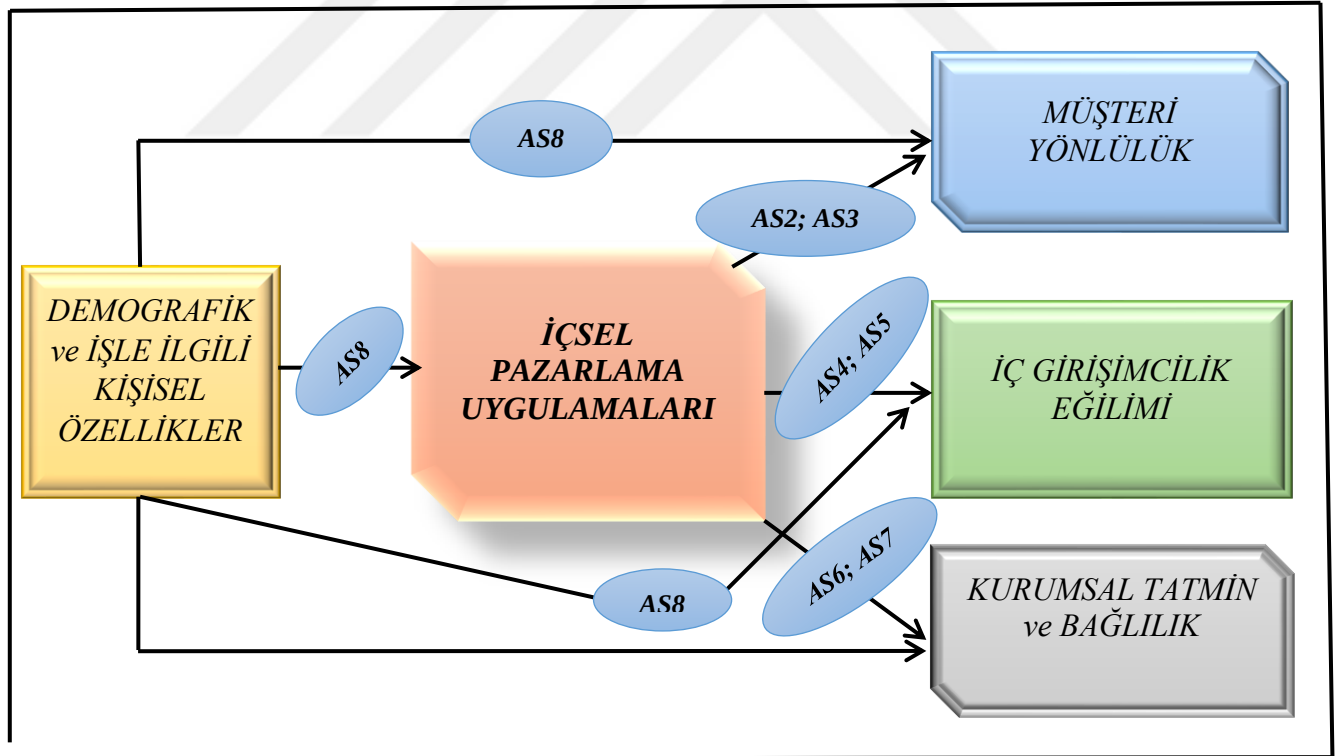
Alan yazın incelendiğinde, yapılmış araştırmaların ekseriyetle içsel pazarlama ile çalışan algısı (İnal, Çiçek ve Akın, 2008), içsel pazarlama ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Arnett, Laverie ve McLane, 2002; Gounaris, 2008; Toksarı, 2012), içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık (Chang ve Chang, 2007; Chang ve Chang, 2008; Tuncay, 2009; Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; İşler ve Özdemir, 2010; Kocaman, Durna ve İnal, 2013; Mülayim, 2013; Taşkın ve Yeni, 2016 gibi) boyutları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Müşteri yönlü davranışlar geliştirmede içsel pazarlamanın, başka bir deyişle iç müşteri yaklaşımı uygulamalarının rolünün ve iç müşteriler olarak çalışanların iç girişimcilik özelliklerinin, ayrıca sosyal deneyim arayışında olan müşteri açısından bu deneyimi karşılamaya ilişkin çalışanların sahip olması gereken davranışların izafi olarak ihmal edildiği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın temel problemi: “Hizmet işletmelerinde iç müşteri ilişkilerini esas alan içsel pazarlama uygulamalarının; çalışanların müşterilerin etkileşim temelli sosyal deneyimler de dahil olmak üzere müşteri yönlü ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmesindeki rolünü belirlemek” olarak ifade edilebilir.

1.2. Amaç, Araştırma Modeli ve Önem

Tasarlanan bu çalışmanın temel amacı, hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlü davranışları, iç girişimcilik davranışları ve örgütsel tatmin ve bağlılık duyguları arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Hizmetlerin birçok insanın performansından müteşekkil olup personelin performansı satın alınan şey ile eşdeğer nitelikte olduğundan, işletmeler sadece ürün satışını değil çalışanların da performansının iyileştirilmesini teşvik etmelidir (George ve Berry (1981: 52-56) den aktaran Öztürk 2006: 103). Çünkü müşterilerle etkileşim halinde olan hizmet personellerince sunulan hizmetin tamamı personelle ilişkilidir. Çalışanlar vasıtasıyla müşterilerin memnuniyetine ulaşmada ve müşterilerin şahitlik ettiği deneyimi eşsizleştirmede içsel pazarlama ve iç girişimcilik gibi müşteri yönlü uygulamaların önemi büyüktür. Hizmet kalite algısı incelenen; fakat personel boyutunun alan yazın çalışmalarının bazılarında göreceli olarak göz ardı edilmesine alternatif olarak müşterilerin hizmet personelleriyle sosyal etkileşimde bulunmak istemesine istinaden sosyal deneyimlerde çalışan boyutuna açıklık getirilmelidir. Bu bağlamda iç müşterilerde dış müşteri yönlü davranışların geliştirilmesi adına, uygulanacak örgütsel faaliyetlere yönelik

çalışanların algı ve tutumu ile çalışanların iç girişimsel performansları yoluyla müşterilerle etkileşim kurulan noktalarda çalışan temelli deneyimin aralarındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Hizmet işletmelerinde benimsenen içsel pazarlama uygulamalarının, alan yazındaki çalışmalarda daha ziyade bu işletmelerdeki çalışanların iş tatminini ve kurumsal bağlılıklarını ölçme temeline dayandırılarak incelendiği görülmüştür. Hizmet kalite algısının incelendiği; fakat çalışanlar boyutunun göreceli olarak ihmal edildiği göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın ikincil amacı içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlar boyutunda hangi alanlara etki ettiğinin kavramsal olarak ele alınması yönündedir.

Bu araştırma projesinde hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları geliştirmeleri, örgütsel bağlılık, tatmin duyguları arasındaki ilişkilerin incelenmesi temel amacını karşılamak için Şekil 1’de de yer verilmiş olan aşağıda ifade edilmiş olan alt amaçlar niteliğindeki araştırma soruları ele alınarak incelenmiştir:



*AS: Araştırma Sorusu

Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma Sorusu 1: Katılımcıların çalıştıkları hizmet işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları, müşteri yönlülüklerine ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmeleri ne yönde bir dağılım göstermektedir?

Araştırma Sorusu 2: Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlülüğü arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Hizmet işletmelerinde çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları nelerdir?

Araştırma Sorusu 4: Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç girişimcilik davranışı arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 5: Hizmet işletmelerinde çalışanların iç girişimcilik davranışları geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları nelerdir?

Araştırma Sorusu 6: Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları ve performans davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 7: Hizmet işletmelerinde çalışanların kuruma ilişkin tatmin ve bağlılık duygularında öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları nelerdir?

Araştırma Sorusu 8: Demografik ve işle ilgili kişisel özelliklere bağlı olarak katılımcıların çalıştıkları hizmet işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları, müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarına yönelik öz-değerlendirme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Araştırma sorularından da anlaşılacağı üzere çalışmada, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamaya yönelik davranışların geliştirilmesinde temel oluşturacak düzeyde; çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmelerinde, iç girişimcilik davranışları sergilemelerinde, iş tatmini ve kurumsal bağlılık duygularında içsel pazarlama uygulamalarının ne düzeyde bir etki sağladığı incelenmiştir. Bu bağlamda teorik ve pratik anlamda ele alınan bu kavramlar vasıtasıyla konuya açıklık getirme açısından faydalı ve uygulanabilir düzeyde bilgiler sağlanabileceği düşünülmektedir. Alanyazındaki çalışmalara kavramsal bazda katkı niteliği taşıyan bu araştırmanın, aynı zamanda müşterilerle iletişim ve etkileşim halinde olan hizmet işletmelerindeki çalışanların müşteri tatmini sağlamadan evvel kendi iş tatmininin oluşmasında işletmelerin rolünün ne ölçüde etki ettiğini kestirebilmek amacıyla ipuçları sağlayabileceği söylenebilir. Burada elde edilen sonuçların özellikle hizmet işletmelerinin karar alıcılarına yapacakları uygulamalarla çalışanlarının tatmin ve bağlılık (kuruma yönelik) duygularının gelişiminin yanında, nihai anlamda müşteri tatmini ve sadakati açısından önem taşıyan müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirebilmeleri noktasında bir farkındalık ve önemli ipuçları sağlayabileceği söylenebilir. Ayrıca özellikle Türkiye’de yeterince bir arada ele alınmayan bu değişkenleri bir arada gerek uygulama ve gerekse kavramsal yönüyle ortaya koymaya çalışan bu çalışma, ifade edilen bu alanlarda önemli görülmektedir.

2. ALAN YAZIN TARAMASI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Hizmet işletmelerinde dış müşterilere verilen değerin ölçütleri, işletmenin iç müşterileri olarak ifade edilen çalışanları aracılığı ile belirlenmelidir. İşletmelerin çalışanları üzerinden bir memnuniyet temeli oluşturarak müşteri memnuniyetine ulaşması gerekmektedir. Bu bağlamda uygulanması gereken içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlü davranışları, iç girişimcilik yönlü davranışları ve kuruma ilişkin iş tatmini ve bağlılık duygularına yönelik ilişkilerin incelenmesi gerekmektedir.

Bu bölümde araştırmanın temel amacı çerçevesinde belirtilen araştırma sorularını kavramsal bir çerçeve içerisinde tartışabilmek için ilgili alanyazın kuramsal olarak ve bu yapıyı destekleyecek biçimde yer yer ilgili araştırmaların özetlenmesi yoluyla incelenmiştir. Çalışmada müşterilerin tatmin edilmesine öncülük etme niteliği taşıyan işletmelerce uygulanan içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç girişimcilik ve müşteri yönlü davranışları arasındaki olası ilişkilerle bu uygulamaların kurumsal tatmin ve bağlılık duygularındaki olası etkilerini incelemek hedeflendiğinden, bu bölümde bu değişkenlerle ilgili olarak içsel pazarlama kavramına, önemine ve alt boyutlarına, müşteri yönlülük ile iç müşteri yönlülük kavramlarına; pazar yönlülük ile iç pazar yönlülük kavramlarına; iç girişimcilik kavramına ve alt boyutlarına; kurumsal tatmin ve bağlılık kavramlarına ve bu kavramlarla içsel pazarlama uygulamaları arasındaki ilişkilere yönelik açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca bu konularla ilgili alanyazında yürütülmüş olan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. İçsel Pazarlama Kavramı, Gelişimi ve Önemi

İşletmelerde yüksek kalitede sürdürülebilir bir hizmet sunumu ile kişilerarası iletişim ve etkileşim konuları üzerinde önemle durulmuş olup, bunlara erişmenin ancak müşteri yönlü bir pazarlama kültürünün oluşturulması ve teşvik edilmesiyle mümkün olacağı anlaşılmıştır (Ene, 2013: 68). Kilburn'un (2006: 33-34) aktardığı üzere, pazarlama kavramı 1969'da Kotler ve Levy tarafından sunulan üçgen çerçeve ve genişleyen pazarlama kavramlaştırmasıyla, herhangi iki taraf olarak kurumların müşterileri ile değiş tokuşa konu olan şeyleri içeren bir değişim süreci olarak düşünülmüştür. Bilindiği gibi pazarlamanın nihai amacı; artan kalite, maliyet etkinliği, müşteri tatmini ve nihai karlılık hedeflerine göre tasarlanan bir pazarlama karmasıyla müşteri ihtiyaç ve isteklerini teşhis etmektir. Daha yalın bir şekilde ifade etmek gerekirse, bir şirketin pazarlama amacı, müşterilerine değer sağlarken aynı zamanda örgüt için tatminkâr bir gelir sağlamaktır (Cătălin, Andreea ve Adina, 2014: 9). Karşılıklı etkileşimlerin olduğu bu mübadele sürecinde işletmeler ile hedef kitlelerinde bulunan mevcut veya potansiyel müşterileriyle sadece hizmet ya da ürün sunumu mukabilinde maddi bir gelir elde etmesi kısa dönemde yeterli görülse bile uzun dönem için yeterli değildir. Çünkü etkileşim denen ilişkisel paylaşımlar bütünü işletme ile müşteri tarafları arasında gerçekleşen somut ve soyut çıktılarından oluşmaktadır. Bir işletme sadece tüzel kişiliği ya da sunduğu faydalar ile sınırlı olacak şekilde müşterileriyle etkileşim kurmaz; çünkü işletmenin varlığının sürdürülebilirliği açısından kendi sahip olduğu varlıklar kadar kurum içinde istihdam olunan çalışanlar da değer görmelidir. Bu noktada insan faktörü, kurumun pazarlama kültürünü yerine getirmesinde ve geliştirmesinde, pazarlama uygulamalarında büyük öneme sahip olmaktadır. Çünkü, işletmenin etkili bir pazarlama misyonu oluşturup, uzun vadede stratejik temelli bir pazarlama vizyonuna erişebilmesinde elverişli olan kurum kültürü, kurum içerisindeki çalışanların bütüncül olarak müşteri odaklı bir bakış açısı ile donanmasıyla gerçekleşecektir (Ene 2013: 68). Dolayısıyla işletmelerin uygulayacağı pazarlama faaliyetlerinde iyileştirmeye gitmeleri; gerek hedeflerine ulaşma ve müşteri memnuniyeti sağlama, gerekse de sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama noktasında katkı sağlayacaktır. Faaliyetlerin işletme dışında etkin olarak sürdürülebilmesi ise ancak etkin bir kurum kültürü ile olabileceğinden işletme içindeki aktörler olarak çalışanların memnuniyetini sağlamak da kurumların bir diğer önemli vazifesi niteliğindedir. Bu bağlamda önem atfedilen çalışanlar, aslında işletmenin dış mecralarda müşterileri ile iletişimde bir aracı niteliğindedir. İşte tüm bu aracılık faaliyetleri sebebiyle işletme ve çalışanlar,

müşterileriyle olumlu ya da olumsuz bir paylaşım zincirinin halkalarını oluşturmaktadır. Bu nedenle uzun dönemde maddi ve manevi kar elde ederek sürdürülebilir bir biçimde varlık göstermeyi arzulayan işletmeler, müşterileriyle direkt ya da dolaylı yünden iletişim ve etkileşim halinde bulunan çalışanlarına gereken kıymeti vermek zorundadır. Kısacası işletmeler çalışanlarına adeta birer iç müşteri nazarıyla bakabilip onların memnuniyetiyle dış müşterilerin tatmin ve sadakatini kazanabileceğini bilmelidir. Bu da iç müşteriler olarak çalışanların memnuniyeti için çaba sarf ederek bir anlamda dış müşterilerin memnuniyetine talip olmaları anlamını taşımaktadır.

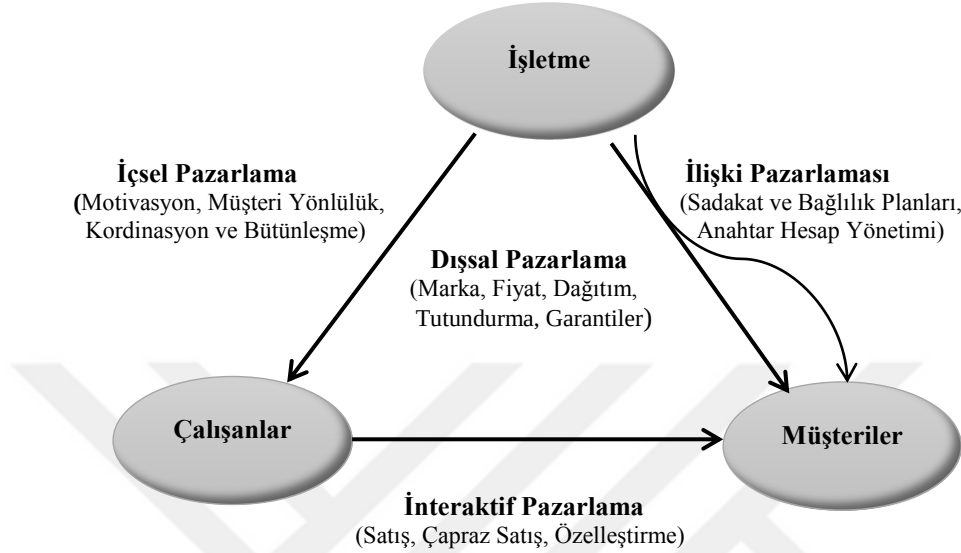
Açıktır ki, dış müşterilere yönelik hizmet kalitesiyle ilgili kaygı taşımak aslında pazarlama uygulayıcılarının ve işletmelerin, çalışanların sadakatine odaklanmasına zemin hazırlamıştır. Mutlu çalışanların mutlu müşteriler açısından bir köprü niteliğinde olması sebebiyle örgütün dış müşterilerle olan bağının güçlenmesinin çalışan mutluluğunun dolaylı bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet pazarlamasında, hizmetin ortaya çıkmasında ve sunulmasında çalışanların rolünün yadsınamaz niteliği göz önünde bulundurulduğunda çalışanlara odaklanma ihtiyacı ivme kazanmış, rekabet üstünlüğünde çalışan ile müşteri etkileşimi de işletmeler için ayırt edici bir unsur haline gelmiştir (Kilburn, 2006: 37). Bir hizmet işletmesinin dış pazardaki başarısı, kendi içsel pazarında kendisini ne kadar iyi pazarladığı koşuluna bağlıdır (Kaçaroğlu 2015: 15). Kurulan etkileşimlerde işletme çalışanları kadar işletme fonksiyonlarından pazarlamanın da birincil etkiye sahip olduğu söylenebilir; çünkü işletme bölümlerinin hepsinin entegre olma zorunluluğuna ilaveten, dış mecradaki süreçlerde rol oynayan pazarlama faaliyetlerinin etkinliği de fonksiyonlar arasında bir etkileşim kaynağıdır.

Pazarlama kavramının; işletmenin bütün bölümleri arasındaki müşteri yönlülük, kar odaklılık ve iletişim unsurlarının bütünleşmesinden oluştuğu ifade edilebilir (McGrath, 2009: 9). Ene'nin (2013: 69) aktardığı kadarıyla Kotler (1994) tarafından, hizmet işletmelerinde üç tür pazarlama yaklaşımı olduğundan bahsedilmiştir. Bunlar:

- Tüketiciler ile işletme arasındaki ilişki “dışsal pazarlama”,
- Tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişki “interaktif pazarlama”,
- İşletme ile çalışanlar arasındaki pazarlama “içsel pazarlama” yaklaşımlarıdır.

İşletmenin çalışanları ve müşterileriyle olan ilişkisinin pazarlama boyutlarıyla ifade edildiği ve birbirleriyle olan etkileşimi Şekil 2’de sunulmuştur.

:



Şekil 2. İçsel pazarlama, dışsal pazarlama, etkileşimli pazarlama ve ilişki pazarlaması arasındaki ilişki

Kaynak: (Ahmed ve Rafiq, 2002: 8)

Son zamanlarda sosyal değişkenlere verilen önem göz önünde bulundurulduğunda özellikle ilişki pazarlaması ile, örgütler ve müşterileri arasındaki sosyal etkileşimlerde pazarlamanın rolü vurgulanmaktadır. Bu yüzden pazarlamanın, işletmenin müşterileri ve çalışanları arasındaki ilişkileri geliştiren bir iletişim süreci olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Kilburn, 2006). Pazarlamanın geleneksel olarak dış müşterilere odaklandığı; ancak son zamanlarda iç müşterilerin ve aynı zamanda bu iç müşterilerin örgüt ile dış müşteriler arasındaki ilişkilerini anlama ihtiyacının vurgulanmaya başladığı ifade edilebilir. İç ve dış müşteri ihtiyaçlarının kendi değerleriyle uyumlaştırılmasının hafife alınamayacağını vurgulayan Piercy, işletmenin hem iç hem de dış mecrasının birbiriyle uyum içinde olması gerekliliğini tartışmaktadır (Longbottom vd., 2006: 713-714).

İçsel pazarlama kavramının temelinde yatan olgulardan bahsetmek mümkündür. Öncelikle, organizasyonda çalışan her çalışan kendi müşterisine sahiptir ve bu müşterilere içsel müşteriler denir. İkincisi; işverenlerin, çalışanları için onları tatmin edecek fayda ve hizmetler sunması gerekir ki, bu da nihai müşterilere etkin ve verimli şekilde daha iyi

hizmet sunumuna sebebiyet verecektir. Bu nedenle, işverenler için dış müşterilere yönelik pazarlama stratejileri ve araçlarını iç müşterileri olarak öncelikle çalışanlara uygulaması önemli bir ihtiyaçtır (Yang, 2003: 2). Bu bağlamda tüm şirketler, üstlenilen pazarlama girişimlerinde her şeyin önemli olduğu fikrini barındıran bütüncül bir bakış açısı ile hareket etmek zorundadır. Birçok işletme iç ilişkilerinde kısmen ya da tamamen ihmalkârlık göstererek bu bakış açısını göz ardı edip sadece dış ilişkilere odaklanmaktadır. Ancak her bir müşterisini ayrı ayrı önemseyen bir kuruluş kültürü oluşturmak için sürdürülebilir güçlü iç ilişkiler kurmak gerekmektedir. Netice itibariyle bunu yapabilen kuruluşlar daha yüksek performansa sahip olacaktır. Bunlara ek olarak, şirketler ve çalışanlar arası etkileşimde pazarlama araçlarının uygulanması sadece tutundurma (iletişim) ile sınırlandırılmaz. Örgüt ve çalışanlar arasında eşsiz bir değişim sürecinin olduğu geleneksel pazarlama karması yönetimi için; ürün tedariki, fiyat (ücret, maliyetler), yer (iş yeri) ve tutundurma (iletişim) arasındaki dengeyi sağlama istemi yükümlülüğü neticesinde çalışan iç değişimlerden memnun olması sağlanabilir ve dış müşteriye daha iyi hizmet sunulabilir (Cassundé vd., 2014: 9, 52).

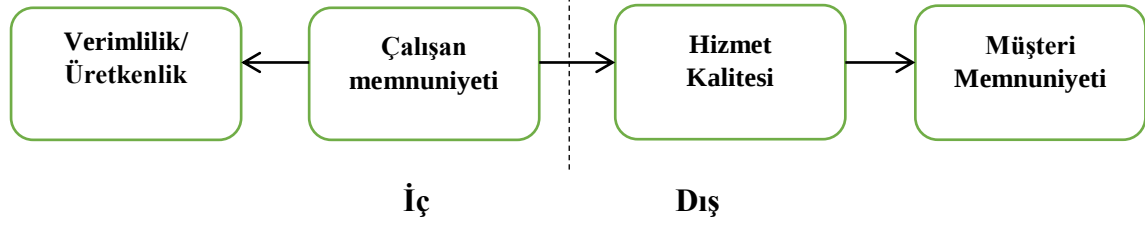
Dış müşteriler pazarlama kavramının müşteri odaklılık ayağının temel noktası olarak görülmektedir. Dış müşteri odaklı araştırmaların pazar odaklılığa doğru yönlendirilmesi ile çalışan odaklı içsel pazarlamanın kombinasyonu, iç piyasa odaklılığın geliştirilmesine yol açmıştır (McGrath, 2009: 10). İçsel pazarlamaya ilişkisel bir perspektiften bakıldığında müşteri yönlü bakış açısının önem kazandığı açıktır (Morgan, 2004: 466). Tüm bu gelişmelerle birlikte pazarlama yazınındaki araştırmaların odağının iç müşteriler olarak ifade edilen şirket çalışanlarına doğru ivme kazanması ile özünde dışsal pazarlama işlevlerinin içsel çevreye uygulanması gerçeğinin yattığı bir süreç başlamıştır (McGrath, 2009: 10).

Hizmet endüstrisi kuruluşları artık kalitenin önemini benimseyerek, müşterilerin beklentilerini sadece karşılamakla yetinmeyip, beklenenin üzerinde bir değer sunma arzusunda. Algı seviyesi müşteriden müşteriye değişirken, sağlanan hizmet kalitesi müşteri deneyiminde artı bir değer oluşturmalıdır (Davis, 2005). Pazarlama kavramının bir parçası olarak konumlanan içsel pazarlama (Chang ve Chang, 2008: 92), hizmet pazarlamasının bir alt boyutu niteliğinde ortaya çıkmış olup, çalışanları örgütün ilk müşterileri olarak değerlendirerek iç ilişkileri geliştirmede karşılaşılan sorunlara bir çözüm önerisi olarak yaklaşmaktadır (Cătălin vd., 2014: 9). Son yıllarda rekabet gücünün arttığı

ve rekabetçi bir avantaj olarak yüksek kaliteli hizmetlerin sağlanmasının gerektiği düşünüldüğünde; çalışanların motivasyonunun hizmet sunumunu ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini etkileyebileceği anlaşıldığından, işletme çalışanları yöneticilerden daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla daha önce de değinildiği gibi, dış pazara odaklanma temeline dayanan pazarlama yönetiminden, hizmetler alanındaki bilgi gelişimi ile birlikte içsel pazarlama önermelerinin hizmetlerin yönetiminde ortaya çıkmasına doğru bir geçişin olduğu söylenebilmektedir (Cassundé vd., 2014: 51-52). Günümüzde içsel pazarlama kavramı, hizmet pazarlaması sınırlarının dışına çıkarak iş mükemmelliği arayışı içinde olan tüm örgütler için ve bütünsel bir pazarlama vizyonunu uygulayan veya bunu gözetten şirketler için bir değerler dizisi haline gelmiştir. (Cătălin vd., 2014: 9). Bir kuruluş dış müşterilerine sürdürülebilir bir başarıyla ulaşmadan önce, kendisi ve çalışanları arasında etkili bir iç değişim programı uygulamalıdır (Kelemen ve Papasolomou-Doukakis 2004). Yöneticilerce uygulanan insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden çalışanların etkilenebilmesiyle kurumsal içsel değişim faaliyeti olarak içsel pazarlama işletme içinde önemli bir yere sahiptir (Chang ve Chang, 2008: 92). Netice olarak içsel pazarlama; işletme-müşteri ve çalışan-müşteri tarafları arasında kurulan etkileşimlerde birincil derecede katkıya sahip olduğu için ve çalışanlar ile kuruluş arasındaki bağlantıyı destekleyen bir dizi süreç olarak görüldüğünden, kuruluşların çalışanlarını kendi içlerinde bir pazar olarak görmeleri uygundur. Diğer bir deyişle çalışanların kuruluşun birincil pazarını oluşturdukları düşünülmektedir; çünkü çalışanlar, kurum içi değer zincirlerine katkıda bulunduklarından böylelikle içsel işlevler daha verimli hale gelmiş olacaktır (Kilburn, 2006: 34).

Yönetimsel bir perspektiften bakıldığında, içsel pazarlamanın uygulanması, bir örgütün iç ve dış pazarlarının benzer olduğunu ve benzer bir şekilde ele alınabileceği fikrini kabul etmeyi içerdiği için, içsel pazarlama hem iç hem de dış değişim ilişkileri bütünü olarak ele alınmaktadır. İşletme yöneticileri içsel pazarlamayı bir süreç olarak ele almak için belirli yöntemleri ve prosedürleri kullanmaya ihtiyaç duyar (Cătălin vd., 2014: 9). İşletmelerin dış pazarlarla ilgili hedeflerine ulaşmasında başarılı olabilmesi adına çalışanları ile gerçekleştireceği içsel alışverişin etkinliği içsel pazarlama felsefesini yansıtmaktadır. İçsel pazarlama başarılı bir dış pazarlamanın gerçekleşmesi için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Müşteri odaklı bir felsefe eğer ki kuruluş geneline yayılmışsa, pazarlama faaliyetlerinde daha belirgin bir etkiden söz edilebilecektir. İçsel pazarlama felsefesi, kısa vadeli bir taktikten daha fazlası olarak uzun vadeli stratejik bir uygulamadır. Bu yüzden

özellikle bir hizmet işletmesinin inanç ve değer yapısıyla iç içe bir şekilde yönetim felsefesinin bir parçası haline gelirse daha etkili olacaktır (Suter, 2004: 2).



Şekil 3. İçsel ve Dışsal Faktörler Arasındaki İlişki

Kaynak: (McGrath, 2009: 50)

Şekil 3’de de görüldüğü gibi, iç müşteri memnuniyeti ne kadar yüksek olursa dış müşteri memnuniyetinin de o oranda arttığı belirtilmektedir. Piercy’ ye göre (1995), içsel pazarlama ve dışsal pazarlama konuları birbirinin aynası niteliğinde olup birbiriyle direkt ilişkilidir. Kısacası dış müşteri tatmini iç müşteri tatminine bağlı olup, karşılıklı etkileşim içindelerdir (McGrath, 2009: 50).

İşletmeler kendi çalışanlarından oluşan iç pazarında; pazarlama benzeri bir yaklaşım sergileyerek, çalışan “iç müşteri” memnuniyeti ve buna bağlı olarak pazara sunulan ürün ve hizmet ile “dış müşteri” ilişkilerindeki kaliteyi artırmayı hedeflemektedir (Durna vd., 2013; Kaçaroglu 2015: 6). İşletme kurumunun başarısı, işletme içinde çalışanlar tarafından oldukça fazla etkilendiğinden içsel pazarlama kavramının temel dayanağı, herhangi bir kurum içindeki çalışanların müşteri ile iletişime geçilen pazarın başlangıç noktası olduğudur. İçsel pazarlama kavramı içinde yer alan düşünce; müşterilere ve çalışanlara işletmenin kurumsal amaçlarını oluşturma ve yerine getirme aşamalarında aynı derecede önem verilerek hareket edilmesi gerektiğidir. İçsel pazarlama, kurum içerisinde çalışanların kurumun mevcut ve planlanan pazarlama aktiviteleri hakkında bilgilendirilmesini sağlar ve başarılı bir uygulamayı garantilemek için nasıl bir rol üstlenecekleri hakkında da bilgi verilmesini gerektirir. İçsel pazarlamada sağlanan başarı, çalışanların iş tatmini ile dışsal pazarlamayı da olumlu etkilemesinden ileri gelmektedir (Ene, 2013: 69). Dolayısıyla hem işletme dışındaki kişilere yönelik dış pazarlamaya hem de müşterilere etkili yüksek hizmet sunumu adına çalışanları işe alma, eğitme, motive etme ile ilgili olan içsel pazarlamaya odaklanılan entegre bir pazarlama anlayışı ve uygulamasına ihtiyaç duyulmaktadır (Conduit vd., 2014: 1321).

Çalışanların “iç müşteri” olarak kabul gördüğü içsel pazarlama uygulamalarında temel amaç, çalışanlara yönetimin kendilerine duyarsız kalmadığını, ihtiyaçlarını dikkate aldığını

hissettirebilmektir. Bir işletmenin içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek, performansı yüksek, gerekli nitelik ve yeterliğe sahip, işinde yükselme isteği olan çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alması, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığına temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmede kilit rol oynayabilmektedir. Bu anlayışa göre, içsel müşteriler olarak kabul gören çalışanlar memnun edilirse, bulundukları ortamda kendilerini iyi hissetmeleri ve yaptıkları işi sevmeleri sağlanacak ve dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarına çözüm geliştirmede daha üretken, verimli olacakları düşünülmektedir. Böylelikle, iç müşteri tatmininin sağlanması yoluyla dış ya da nihai müşteri tatmini ve bağlılığı noktasında bir avantaj elde edilebilecektir. Buna göre içsel pazarlama kavramının iki önemli unsurundan bahsedilebilir. Bunlardan birisi, işletmede çalışan herkesin bir müşteri olarak görülmesi ve ikincisi ise nihai (dış) müşterilerden önce hizmetin iç müşterilere satılması, onların işlerinde mutlu olmalarının sağlanması gerektiği şeklinde ifade edilebilir (Uygun ve Diğ., 2013: 131-135). Netice itibarıyla içsel pazarlama uygulamaları çalışanlara değer sunan bir eylem olsa bile bu değer tek yönlü değil, bilakis işletmeye ve müşterilerine de sıçrayacak bir olgu olarak tüm tarafları olumlu etkileyecektir.

İçsel pazarlama kavramı ilk kez 1970'li yıllarda ortaya çıkmış olup günlük yönetim dili ifadeleriyle organizasyonlarda işletme stratejisi davranışının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Birçok yazar içsel pazarlama kavramının gelişimine katkıda bulunmuştur (Morgan, 2004: 467). Liao'nun (2009: 9) aktardığına göre, içsel pazarlama kavramı, 1980'lerden itibaren pazarlama ve yönetim alanyazınında Berry (1976, 1981), Sasser ve Arbeit (1976), George (1977), Thomson ve diğerleri (1978), Carlzon (1987), Normann (1984), Gummesson (1987), Tansuhaj ve meslektaşları (1988) ve Gronroos (1981, 1990) gibi alan uzmanları tarafından ele alınmıştır. Kaçaroğlu'nun (2015: 7) belirttiği üzere yukarıda da belirtildiği üzere kavramı ilk olarak Berry ve meslektaşları (1976), daha sonra George (1977) ve Thompson ve meslektaşları (1979) kullanmışlardır. Doğrudan kullanılsa bile içsel pazarlama düşüncesini öncelikle Sasser ve Arbeit'in (1976) yayınladıkları makalelerinde belirttikleri de ifade edilmektedir.

McGrath (2009: 48), 1976'da Berry ve meslektaşlarının tanımladığı kadarıyla içsel pazarlama, kurumun hedeflerini karşılarken yaşamsal bir iç pazarın (çalışanların) ihtiyaçlarını karşılayan içsel ürünleri (işleri) üretmekle ilgili bir kavram olarak ifade edildiğini aktarmıştır. Kavrama biraz daha netlik kazandırılmasıyla içsel pazarlama, çalışanları iç müşteriler olarak ve yapılan işleri örgütün hedeflerini karşılayırken iç

müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tatmin edecek içsel ürünler olarak tanımlayana kadar kavram geniş bir şekilde kullanılmamıştır (Akroush vd., 2013: 309; Kaçaroglu, 2015: 7; Liao, 2009: 9; McGrath, 2009: 48). Liao'nun (2009: 15) aktardığı üzere, Grönroos'un (1981) tanımlamasına göre içsel pazarlamanın amacı, örgütün çalışanlara adeta satılması yolu ile motivasyon ve müşteri bilincine sahip çalışanlara ulaşmaktır. Ayrıca yazarın 1985'teki önermesine göre; bir örgütte pazarlama benzeri bir iç yaklaşım ve aktivite uygulamaları aracılığıyla pazar ve satış yönlü davranışlar geliştirilebilir ve bu yollarla örgütün iç pazarının çalışanları olarak iç müşterilerin etkili bir biçimde etkilenmesi müşteri bilinci motivasyonu sağlanabilir. Bu anlamda içsel pazarlama, çalışanlarda müşteri yönlü davranışları oluşturmada ve geliştirmede bir araç olarak görülmüştür. Aynı şekilde yazar (1994), içsel pazarlamayı; işletme içinde müşteri yönlülük ve hizmet bilincini güçlendirmek için kendi çalışanlarından oluşan iç pazarın hevesli eylem, müzakere ve pazarlama stratejileri gibi yollarla teşvik edilmesi olarak tanımlamıştır (Liao, 2009: 6). Piercy, içsel pazarlamanın, bir kuruluşun iç pazarını hedefleyen bir pazarlama programı geliştirmeyi amaçladığını ifade etmektedir (Morgan, 2004: 467). Benzer şekilde Liao'nun (2009: 15) aktardığı üzere, 1987'de Thomas, içsel pazarlamayı hizmet konseptinin çalışanlara satılması süreci olarak ifade ederken; bunun personel, yönetim ve departmanlar arasında gerçekleşen bir olgu olduğuna işaret etmiş; Fisk ve meslektaşları (1993) ise, hizmet pazarlaması alanyazınının gelişimini izleyerek, içsel pazarlama kavramının temelinde iki noktanın yer aldığını belirlemişlerdir. Bunlardan ilki Grönroos'un da belirttiği gibi, işletme içinde herkesin bir müşterisi olduğudur ve bir diğeryse Berry'nin önerdiği gibi, hizmet sunumunun aslında iç müşterilere satılması ve nihai müşteriye etkili hizmet sunumundan önce çalışanların işlerinde mutlu olmaları gereğidir. Böylece içsel pazarlamanın temel önceliğinin, memnun çalışanların memnun müşterilere götüreceği olduğu sonucuna varılmıştır (Liao, 2009: 9). Cassundé ve meslektaşlarının nin aktardığı üzere (2014: 52-53), Lings ve Brooks'un (1998), içsel pazarlamaya ait birçok tanımlamasında, kavramın pazarlama hizmetleri ve değişim yönetimi için insan kaynaklarının yönetimiyle ilişkili bir kavram, felsefe ya da yönetim uygulaması olarak görüldüğünün ifade edilmesinin yanı sıra; hizmet işletmelerindeki ürünün insan gücü olmasından dolayı örgüt çalışanlarını ne ölçüde tatmin ederse, müşterilerini de aynı ölçüde tatmin edebileceğine inanılmaktadır. Bu yüzden içsel pazarlamaya yönelik ilk çalışmalar motivasyon ve çalışan tatmini üzerine odaklanmıştır.

Kavramla ilgili başlangıçtaki bu açıklamalara rağmen Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlama ile neyin kastedildiğinin bütünleşik bir yapıya sahip olmadığını belirtmiştir. Yazarlar (2000), bu çalışmaların merkezinde önemli olanın hizmet kalitesini geliştirerek çalışan memnuniyetine erişmek olduğunu ifade ederek; müşteri odaklı bir stratejinin uygulanması ve değişim yönetimi bileşenleriyle içsel pazarlamanın kavramlarına yoğunluk katmışlardır (McGrath, 2009: 48-49). Rafiq ve Ahmed'in tanımlamasına göre içsel pazarlama en geniş anlamda müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların kurum ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması, müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar haline getirilmesi için kullanılan pazarlama benzeri yaklaşımdır (Kaçaroğlu 2015: 2; Rafiq ve Ahmed, 2000). Aynı zamanda işletmeler için süreçlerin etkinliği adına fonksiyonlar arası koordinasyon ve içsel iletişimlerin geliştirilmesi gereğini de vurgulanmıştır. Bu yüzden rekabet avantajı yaratmak için "iç müşteri" (çalışan) üzerinde yoğunlaşmaya yönelim gerekmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002; McGrath, 2009).

Berry'nin (1987), Foreman ve Money'in (1995) ve Barnes ve meslektaşlarının (2004) savunduğu gibi, örgütü bir pazar olarak görmek ve aynı zamanda örgüte de dış müşteri pazarlarına yaklaşıldığı gibi yaklaşmak gerekmektedir. Bu çalışmalar, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini içsel pazarlar aracılığıyla olumlu yönde etkileyen çalışan memnuniyetinin etkisinin gerekliliğini ortaya koymuştur (McGrath, 2009: 49). Liao'nun aktardığı üzere (2009: 15), Chang ve Chang' ın (2008: 93) aktardığı üzere, Liao ve meslektaşları (2004), içsel pazarlamayı örgüt içindeki tüm etkileşimli faaliyetleri yönetmek için ve daha verimli bir içsel çevreyle çalışanlarda müşteri odaklılığı oluşturmak amacıyla pazarlama yaklaşımını benimsemek olarak tanımlamışlardır. Longbottom ve meslektaşları (2006) ise, içsel pazarlamanın, müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak için bir iletişim süreci olduğunu savunmaktadır. Bu yönüyle içsel pazarlama, çalışanların odağını müşterinin deneyimini geliştirmeye yönlendirecek bir araç olarak görülüp, çalışanları güçlendirmek ve motive etmek yollarıyla bezenmiş bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Bazı kurumlar içsel engellerin aşılmasını kolaylaştırmak ve çalışanların bağlılığını kazanmada bir etken olarak içsel pazarlamayı, değişikliğe ilham vermek ve uygulamak için bir araç olarak benimsemiştir (Basualdo, 2010: 17). İçsel pazarlama, dış pazarlar üzerinde yönetme kabiliyetine sahip olarak, aynı değişim mantığıyla kurum içindeki iç ilişkileri ve yapıları yöneten bir yönetim girişimidir. Örgüt, kendisi ve çeşitli

alışan grupları arasında etkili bir alışveriş gerçekleştirirse, sonuç olarak örgütün müşterileri ile arasında başarılı bir alışveriş sürecine sahip olacağı söylenebilir. İyi işleyen i işkiler olmadan dış işkilerin başarıyla gelişemeyeceği bir gerçektir. İçsel pazarlama ile örgüt içinde her kademededen kişiler arasında etkili bir i işki kurulmasında hizmet ve müşteri odaklı bakış açısının rolü büyüktür. Bu bağlamda içsel pazarlama, bireyleri hizmet kalitesi ve müşteri odaklılık doğrultusunda dönüştürmeyi amaçlayan bir kültür değişim programı görevindedir, denilebilir (Kelemen ve Papasolomou-Doukakis, 2004: 122)

İçsel pazarlama ile ilgili en yeni tanımlarda, dışsal işkileri bütünsel bir yaklaşımla geliştirmek için alınan tedbirlerin önemi üzerinde durulmaktadır. Bu nlemler, değişikliği desteklemek için örgütte bütünleşik düzeyde uyumlu stratejik girişimler olarak ifade edilebilir. İçsel pazarlama, müşteri işkilerinin kalitesini artırmak için değiştirilmesi gereken içsel faaliyetlerle başa çıkabilecek örgütsel bilgileri üretmek ve yaygınlaştırmak için personel kararları, özerklik ve teknik bilgi birikiminin birleştiği i üyeler arasındaki işkileri geliştirme stratejisidir (Ctlin vd., 2014: 10). zet olarak içsel pazarlama; pazarlama benzeri yaklaşımları benimsemek, çalışan işkileri yönetimini geliştirmek ve bu bağlamda nihai olarak hem dış hem de i müşteriler için değer yaratmaya odaklanan pazarlama odaklılığı vurgulayan bir dizi perspektiften izlenebilir (Longbottom vd., 2006: 713).

İçsel pazarlamanın ne olduğuna ilişkin söylemler ve verilen tanımlamalara ek olarak bir özet niteliğini taşıması amacıyla alanyazında yıllar bazında çeşitli araştırmacıların getirdiği tanımlar Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. İçsel Pazarlamaya Getirilen Tanımlar

Yazar	İçsel Pazarlamanın Tanımı
Berry ve meslektaşları (1976)	Çalışanlarla iletişimi temel alan bir pazarlama stratejisi ve programıdır. Mükemmel hizmet sunanların potansiyellerinin ve motivasyonlarının geliştirilmesi ve ücretlendirilmesidir.
Grönroos (1983)	Daha kapsamlı bir ilişki yönetimi paradigması altında personelde müşteri hizmetlerinin etkinliğini sağlayacak bir "ruhsal durum" yaratma stratejisidir.
Gummesson (1987)	Personel ve kültür değişim mekanizmaları iletişimi yoluyla uygulanmaktadır.
George and Grönroos (1989)	Pazarlama gibi faaliyetlerin içsel olarak kullanıldığı iç pazardaki çalışanlar, aktif pazarlama gibi yaklaşımla hizmet odaklı ve müşteri odaklı olmaya motive olurlar.
Ahmed ve Rafiq (1993)	Örgütsel pazar hedeflerinin uygulanmasını kolaylaştırmak için insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile pazarlama tekniklerinin uygulanmasıyla planlanan bir çabadır.
Ballantyne ve meslektaşları (1995)	İç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılandığından emin olmak için kurum içinde piyasa koşulları oluşturma süreci olarak düşünülür.
Piercy ve Morgan (1995)	Bölümler arası engellerin kaldırılması ve tüketici ile etkileşimde bulunan çalışanlar ile pazarlama arasındaki stratejik uyumun sağlanmasının hedeflendiği bir çabadır.
Varey ve Lewis (1999)	Şirketin makro ve mikro çevresindeki değişikliğe cevaben hızlı bir örgütsel değişime izin veren felsefe ve davranıştır.
Arnett ve meslektaşları (2003)	Yöneticileri, yeni vizyona uygun çalışanları işe alma, eğitme ve motive etmek yollarıyla örgütlerinin kültürünü değiştirebilmeye sevk eder.
Lings (2004)	Ön hat çalışanlarına müşteri gibi davranmayı ve onların işlem kalitesini iyileştirmeyi bünyesinde barındırır.
Proctor (2010)	Örgütsel amaçların kazanılması için çalışanların ilk sıraya konması gereken bir fikirdir.
Abzari ve meslektaşları (2011)	İşleri ürünler gibi geliştirmek adına insan kaynakları yönetimine ilişkin bir felsefedir.
Munir ve meslektaşları (2015)	İşyeri posterleri ve çalışan toplantıları gibi iletişim taktiklerinden fazlası olarak veya çalışanların memnuniyetini artırmanın bir yolunu geliştirmeye yönelik ortaya konan bir fikirdir.

Kaynak: (Huang ve Rundle-Thiele, 2015: 572)

Kavramsal çözümler ve alanyazın incelenmesi ile içsel pazarlamaya ilişkin tanımlamalar ışığında Ahmed ve Rafiq (2000; 2002), kavramın beş ana unsurunu belirlemiştir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 9; Kalyoncu 2007: 64-65; Rafiq ve Ahmed, 2000: 453). Bunlar:

- Çalışan motivasyonu ve memnuniyetinin (tatmininin) sağlanması
- Müşteri odaklılık (yönlülük) ve müşteri memnuniyeti (tatmini)
- Fonksiyonlar (bölümler) arası koordinasyon ve entegrasyon (bütünleşme)
- Pazarlama benzeri bir yaklaşım
- Belirli kurumsal veya fonksiyonel (bölüm) stratejilerin uygulanması

Benzer şekilde Conduit ve Mavondo (2001), içsel pazarlamanın doğasını analiz ederek içsel pazarlamaya dair beş yöne dikkat çekmiştir (Chang ve Chang 2008: 93; Conduit ve Mavondo, 2001):

- Pazar egzersizi ve eğitimi
- Yönetim desteği
- İç iletişim
- Personel yönetimi
- Dışsal iletişime çalışanların katılımı

İçsel pazarlamanın yöneticilerce kabul edilmesinin gerekçesi tüm çalışanların müşteri tatminini sağlamada önemli bir rol oynayabilmesini tanıması gerekliliğiyle bağlantılıdır. İçsel pazarlama girişiminin özünde dört temel ritüelden bahsedilebilir:

- İç müşterinin imajı
- Gelişim programları
- İçsel hizmet standartları
- Ödül sistemleri

Bu ritüellerin önerdiğine göre, içsel pazarlama programlarının güçlü bir insan kaynağı temeline dayanmasının yanı sıra, hizmet kalitesi girişimlerinin etkinliği de önem arz ediyor. İçsel pazarlama kalite yönetimi girişimleri ile birlikte, hem iç hem de dış müşterilerin ihtiyaçlarına katılmayı amaçlamaktadır. Bu genellikle insan kaynakları yönetimi kolları aracılığıyla bir hizmet zihniyetini yetiştirme ve bu yeni değerleri içselleştirmede hızlı olanları ödüllendirme esasına dayanmaktadır. Ancak bu değerleri

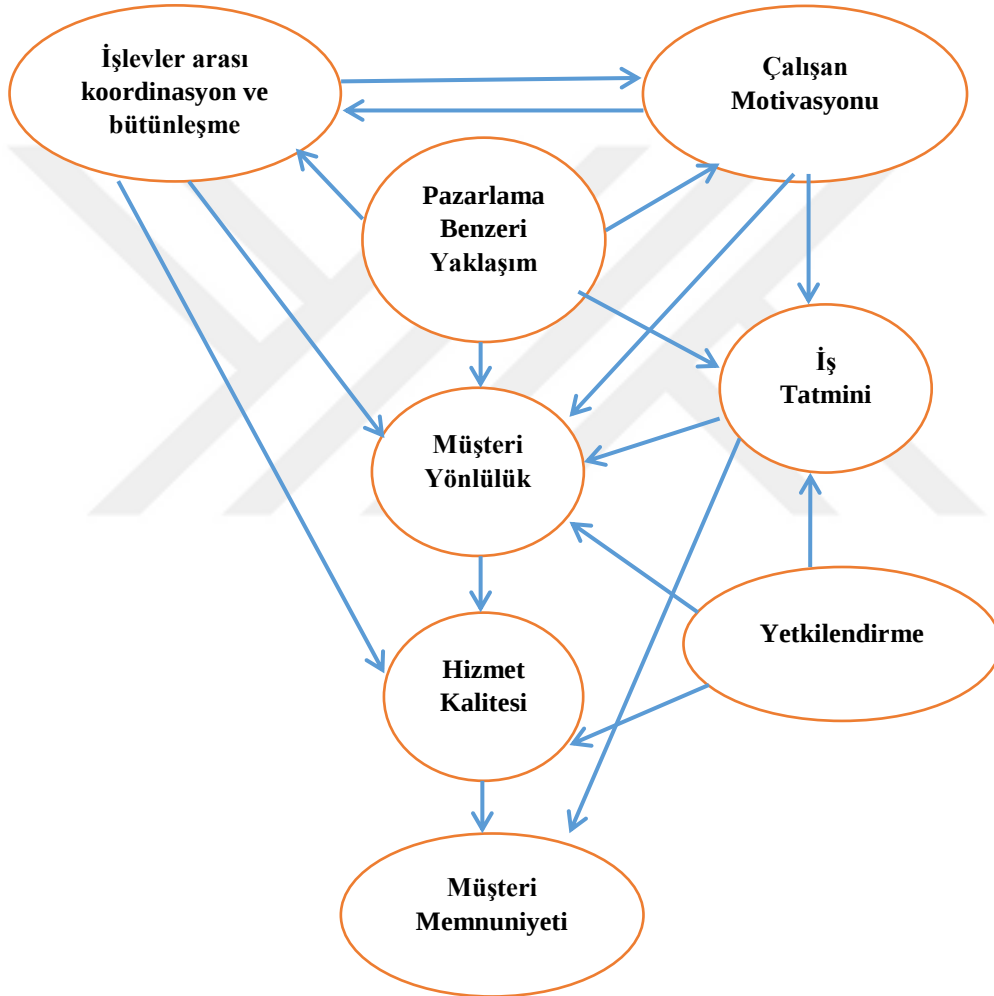
telkin etmek ve kültür değişimine ilişkin bu sürecin basit ve sorunsuz işlediğini söylemek pek mümkün olmayacaktır (Kelemen ve Papasolomou-Doukakis, 2004: 123).

İçsel pazarlama fikri ilk olarak sürekli yüksek hizmet kalitesi sunma sorununa bir çözüm olarak, çalışanların nasıl motive edilmesi gerektiğine ilişkin bir çözüm olarak öne sürülmüştür (Liao, 2009: 10; Ahmed ve Rafiq, 2002: 3). Başlangıçta nihai olarak şirketin hedeflerine ulaşılabilmesi ve daha etkili müşteri odaklı hizmet davranışı oluşturmak ve sunabilmek amacıyla, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan işlere odaklanan, çalışan motivasyonunu artırmak ve elde tutmak yoluyla daha yüksek derecede bir çalışan memnuniyetiyle hizmet sunumu hedefleyen bir içsel pazarlama felsefesi olarak tanıtılmıştır. Örgütün dışsal pazarlama hedeflerinin işlev kazanmasını teşvik etmek amacıyla, iç pazarda örgüt değerini oluşturmayı ve sunmayı temsil eden içsel pazarlama felsefesi ile örgüt, dış müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin de daha yüksek bir seviyede olmasını bekleyecektir (Boukis vd., 2015; Liao, 2009: 10).

Hizmet sektöründe çalışanlar ne derecede tatmin duygularını geliştirirlerse, o derecede de müşteriyle olan ilişkileri olumlu etkilenecektir. Dolayısıyla hizmet pazarlamasının bir alanı olarak içsel pazarlama kavramı dikkat çekmektedir (Brown and Lam, 2008; Cătălin vd., 2014: 8). Hizmetlerde olduğu gibi müşteri memnuniyeti çoğunlukla çalışanların performansının kalitesi ile belirlendiğinden, yüksek düzeyde bir müşteri memnuniyetine erişmek isteyen işletmeler muhakkak çalışanların ihtiyaçlarını karşılama noktasında çaba sarf etmelidir (Ballantyne, 2000). Dolayısıyla, bir yönetim süreci olarak içsel pazarlamanın başlangıç noktası olarak çalışanlar örgütün ilk müşterisi olarak görülmektedir. İçsel pazarlama kavramı, çalışanların firmanın değer sunması gereken müşterileri olduğu için insan kaynakları yönetimi ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla içsel pazarlama, dış müşterilere sunulacak hizmeti sürekli iyileştirmek için örgüt içinde her kademedeki çalışanlarına ilham vermek ve yönetmek için teoriyi, tekniği ve kuralları entegre ederek pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin entegrasyonundan oluşmaktadır (Chang ve Chang, 2008: 93; Roşca, 2015: 374). Özellikle hizmet işletmelerinde bu iki kavramın birbirleriyle yakından bağlantılı olup birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak görülmektedir. İçsel pazarlama, çalışanların içsel müşteri olarak algılandığı bakış açısına sahiptir. İçsel müşteri olarak çalışanlar, müşteri odaklı ve yüksek kalitede hizmet odaklı bir perspektif ile hizmet sunması yönünde motive edilirlerse, dıştaki müşterilerin de tatmin edilmeleri gerçekleştirilebilecektir (Ene 2013: 69). Çalışanları bir maliyet olarak görmekten ziyade

onları işletmenin kurumsal düzeyde başarıya erişmede birer yol arkadaşı niteliğinde gören içsel pazarlama, içsel iletişimi ve müşteri bilinçliliğini iyileştirmeyi amaçlarken bu amaca içsel müşterilerin tatmini ile ulaşabilme temeline dayanmaktadır (Özdemir, 2014: 58).

İşletmelerde sunulan hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi ve artırılması adına belirli bir örgütsel strateji uygulanmasında etkili olan içsel pazarlama ölçütlerinin yer aldığı model Şekil 3'te sunulmuştur (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454).



Şekil 4. Hizmetler İçin İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: (Rafiq ve Ahmed, 2000: 455)

Şekil 4'te gösterilen ilişkiler doğrudan içsel pazarlama literatüründen türetilmiştir. Buna göre içsel pazarlamanın evrimsel gelişiminin yanı sıra, işletme fonksiyonları arasında koordinasyon sağlanarak çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmeleri için pazarlama benzeri faaliyetlerle motive edilmeleri ilk aşamada önerilmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon ve entegrasyon, ikinci ve üçüncü aşamalar için merkezi bir noktadır.

İşletmenin müşteri yönlü bir duruş sergilemesini sağlamak ve bu yönlü davranışlarını iyileştirmek, içsel pazarlama kavramının geliştirilmesinin birinci ve ikinci evrelerinde merkezi bir noktadır. Üçüncü aşamada, içsel pazarlamaya ilgili duyulmasının ana nedeni, fonksiyonlar arası koordinasyon ve çalışan motivasyonundaki artışlar yoluyla içsel pazarlama uygulamalarının etkili şekilde uygulanması katkı sağlanmasıydı. Fonksiyonlar arası koordinasyon pazar yönlülüğün esas bir yönüdür. Bu bağlamda bu çerçevenin merkezinde, çalışanların motivasyonuna yönelik pazarlama benzeri bir yaklaşımla elde edilen müşteri yönlülük ve fonksiyonlar arası koordinasyondan söz edilebilmektedir. Pazarlama alanyazınındaki önemi ile anılan müşteri yönlülüğün merkezinde; müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla örgütsel hedefleri elde etmedeki rolü yer almaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 454-455).

Pazarlama ve yönetime ilişkin başlangıç niteliğindeki alanyazın dikkate alındığında, çalışanların ve şirketin hedefleri arasındaki bağlılığı üreten programların yeni olmadığını gösteren bazı tutum ve yöntemler olduğuna dair bazı kanıtlar olduğundan, içsel pazarlamanın özü post-endüstri döneminin bir olgusu değil gibi görünmektedir. Yeni bir kavram olmamasına rağmen, içsel pazarlama kavramsal netlikten yoksun olduğu dönemlerde yorumlama açısından karmaşaya açık olmuştur. Bu nedenle içsel pazarlamanın ne olduğu ve uygulanması adına ne gibi adımlar atılması konularında bazı anlaşmazlıklar baş göstermiştir. (Cassundé vd., 2014: 52).

İçsel pazarlamanın operasyonel süreci çoğunlukla iç pazar yönlülük kavramının benimsenmesi yoluyla teşvik edilmiştir. İç pazar yönlülük, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada bir ön koşul olarak çalışanların istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması olarak tanımlanmıştır (Panigyrakis ve Theodoridis, 2009: 601). Gounaris'in (2006) belirttiği üzere, içsel iletişim etkinliğini ve çalışanlar arasında müşteri bilincini geliştiren faaliyetlerin yanı sıra yüksek çalışan motivasyonuna ve iş tatminine katkıda bulunması, içsel pazarlama programlarının içeriğini oluşturmaktadır. Bu faaliyetler, çalışanlara örgütte baş kahramanlar olduklarını hissettirmekle birlikte müşterilere yönelik olumlu davranış geliştirmelerini de teşvik etmektedir (Boukis vd., 2015: 394-396). Zaman içinde içsel pazarlama kavramı geleneksel yaklaşımının ötesine geçerek çeşitli organizasyonlara doğru genişleyerek belirli yönetim araçlarını bir araya getiren bir olguya dönüşmüştür. Böylece insan kaynakları yönetimi ve pazarlama alanları arasındaki sınırdaki yer alan içsel pazarlama sürecine yönelik yeni yaklaşımlar ortaya

çıkıştır. Yönetim personelinin görevlerine ait belirli unsurlar, örgütün iç çevresi düzeyinde uygulanan bir pazarlama vizyonu ile birleştirilmiştir. Çalışanlara müşteri gibi muamele etme felsefesi olan içsel pazarlama ile işleri, insan ihtiyaçlarına uyan ürünler olarak şekillendirme stratejisi hâkim olmaya başlamıştır. Bir süreç olarak içsel pazarlama, çalışanlarını mutlu eden işler ve ürünler aracılığıyla nitelikli çalışanların ilgisini çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elinde tutmaktan ibaret (Cătălin vd.,2014: 10) bir olguya dönüşmüştür.

Kavramsallaştırmadan uygulamaya geçiş genellikle zor bir iştir. Çünkü önerilen kavramların uygulanabilirlik, tutarlılık, etkinlik ve pratik durumlarla eşdeğerliği kanıtlanmalıdır. Bazen kavramsallaştırmadan uygulamaya geçiş sırasında çeşitli kavramlar yukarıda belirtilen kriterlerden bir veya daha fazlasına uyulmama durumundan dolayı kökten değiştirilir veya kaldırılır. İçsel pazarlama uygulamalarında etkinlik sağlanabilmesi için tüm uygulama kriterlerini tümleşik bir pazarlama yaklaşımıyla göz önünde bulundurmak gerekmektedir. İçsel pazarlamanın uygulanması, pazarlama yönetimi ve insan kaynakları yönetimi birlikteliğinde içsel süreçlerin sistematik olarak optimizasyonu ile hem müşterilerin hem de personelin uygun ve istikrarlı şekilde yönlendirilerek içsel düşünme biçimi olarak pazarlamayı benimsemesini sağlayacaktır (Cătălin vd., 2014: 10).

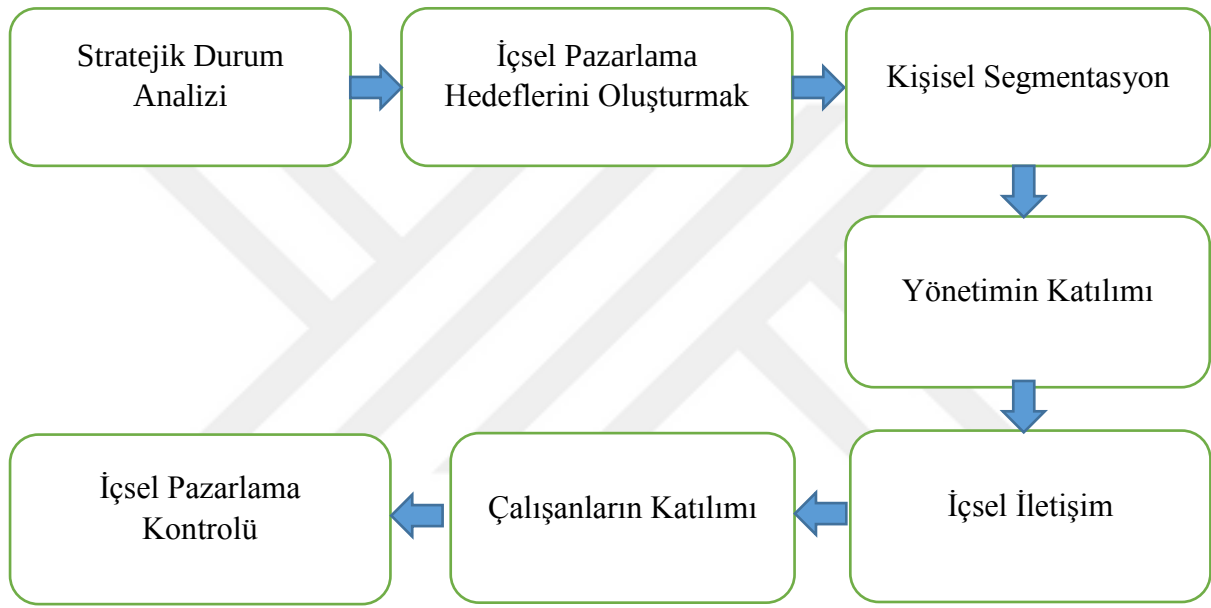
İçsel pazarlama alanyazınında hızla kaydedilen gelişmelere rağmen kavramın uygulanması nispeten az sayıda kuruluş tarafından uygulamaya konmuştur. Bu durumun öncelikli nedeni; alanyazında içsel pazarlamanın tam olarak ne olduğu, ne yapılması gerektiği, nasıl yapılması gerektiği konusunda çeşitli söylemler olsa da kavramın neyi ifade ettiğine ilişkin tümleşik bir ifadenin olmamasıdır. Bu çeşitli yorumlamalar ışığında içsel pazarlama şemsiyesi altında gruplandırılan çeşitli faaliyetlerin varlığı, kavramın uygulanması ve yaygınlaştırılmasında zorluklara neden olmuştur. Dolayısıyla kavramsal düzeyde yaşanan bu çelişkiler, içsel pazarlamanın alanının tanımlanmasındaki kesinlik noktasında ve kavrama ilişkin araştırmaların anlam kazanmasında zorluklara sebebiyet vermiştir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 3). İçsel pazarlamanın dayandığı ilk varsayımların bazılarının tartışmaya açık olabileceğini söylemek mümkündür. Örneğin çalışanları iç müşteriler, işleri de ürünler olarak değerlendirmenin ilk bakışta karmaşık görünebileceği düşünülmüştür. Ancak çalışan memnuniyetinin performans ve bağlılık düzeylerindeki iyileştirmelerinin varlığı da göz ardı edilemez bir nitelik taşımaktadır (Longbottom vd., 2006: 713).

İçsel pazarlamanın özelliklerini bilmek, etkin bir şekilde uygulanması için gereklidir. Kavramla ilgili görüş çeşitliliği bulunmasına rağmen, içsel pazarlama sürecinin çeşitli özellikleri vurgulanabilir. İlk olarak, içsel pazarlamanın örgüt çalışanlarıyla ilişkiler konusunda bir şirketin verimli olabilmesi adına örgüt kültürüne ve hiyerarşik seviyesine bakılmaksızın tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi gereken bir felsefe olduğu söylenebilir. İkinci olarak, iletişim ve içsel araştırmaya ilişkin esasları pazarlamaya özgü iken; planlama, uygulama ve kontrol araçları yönetim ve kendi felsefesine tabi içsel pazarlama, pazarlama vizyonu ile yürütülen bir yönetim süreci olduğuna değinilebilir. Üçüncüsü ise, içsel pazarlamanın hem iç hem de dış ilişkileri hesaba katarak, müşteri ve çalışan yönlü bir görünüm sağladığıdır (Cătălin vd., 2014: 10). Pazarlama olgusu, tek bir departmana ait bir fonksiyon değil, işletmenin tamamında entegre bir faaliyet ve süreçler bütünü olarak değerlendirilmesi gereken bir nitelik taşıdığı için, içsel pazarlama kavramı uygulanırken tüm çalışanların birer pazarlamacı gibi olmaya ihtiyaç duyması gerekmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların bazılarının yarı zamanlı, bazılarının ise tam zamanlı pazarlamacılar olarak hepsinin örgütsel başarıya giden yolda müşteri yönlü olması gerektiği savunulmuştur (McGrath, 2009: 50-51). Çalışanlar, şirketlerle ürün ve dış müşteri hizmetleri sunmak için işbirliği yapan kurumsal ortaklar olarak görülmektedir. Dolayısıyla, içsel pazarlama kavramı, çalışanların işlerini "içsel ürünler" olarak görür ve kurumların çalışanların memnuniyetini artıran ürünler tasarlama çabasında olmaları zorunluluğunu taşır (Chang ve Chang, 2008: 93). Böylelikle içsel pazarlamanın özellikle hizmet işletmelerinde işbirlikçilerin katılım ve bağlılık düzeyini artırmaya büyük ölçüde katkı sağlayarak prestij kazandığı söylenebilir (Cassundé vd., 2014: 53).

2.2. İçsel Pazarlama Uygulamaları

İşletme çıktılarından olan ürün ya da hizmet sunularının işletme içindeki ve işletme dışındaki tüketiminin tarafları ile bu taraflarla olan etkileşimleri yönetmek için sahip olunan bütüncül yetenekler, müşteri hizmetlerindeki başarının anahtarı niteliğindedir. Bu yetenekler içsel pazarlama uygulamalarının temel unsurları olarak ifade edilebilmektedir (Eichorn (2004: 52)'den aktaran Demirel ve Güner 2015: 3). İçsel pazarlama uygulamalarının özellikle hizmet işletmeleri için önemi büyüktür ve temelinde çalışanların ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda çalışanların aidiyet duygusunun geliştirilmesi ve işletmeyi sahiplenmesi amaçlanmaktadır (Özdemir, 2014: 61;

Kaçaroğlu, 2015: 16). İçsel pazarlamanın uygulanması, genellikle işletmedeki içsel süreçlerin optimize edilmesi amacıyla bir dizi etkinlik olarak görülmektedir. Uygulama sürecinin kendisi alanyazında vurgulanmamış ve esasen makaleler içsel pazarlama ile ilgili faaliyetleri tanımlamaya odaklanmış olsa da bu konu eğilinmesi gereken nitelikte önem taşımaktadır. İçsel pazarlama uygulamasına dair önerilen Şekil 5'in ana amacı, potansiyel nitelikteki uygulama engellerini kaldırmak ve içsel pazarlama sürecini sadece tanımlayıcı olmanın kısıtından kurtarıp, daha ziyade yinelemeli süreçleri kullanarak geliştirmektir (Cătălin vd., 2014: 11).



Şekil 5. İçsel Pazarlama Uygulama Modeli

Kaynak: (Cătălin, Andreea ve Adina, 2014: 11)

Şekil 5'ten de anlaşılacağı gibi, bir işletmenin müşterilerine daha yüksek değer sunabilecek nitelikli çalışanları çekme ve motive etme çabalarının doğal olarak işletmenin dış ilişkilerini geliştirmesine yol açacaktır. İçsel pazarlamanın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için buna uygun zemin hazırlanmalıdır. Bir diğer deyişle, buna uygun örgüt kültürü ve liderlik ortamı ile şekillenen güçlü bir yönetim desteği sağlanmalıdır. Önerilen modelin her aşaması, uygulama sürecindeki belirli problemlerin çözümüne odaklanmaktadır. Durumun stratejik analizi, işletme tarafından benimsenmesi gereken önlemlerle ilgili bazı öncelikleri tanımlamakta ve sonuçların iyileştirilmesi için bir başlangıç noktası olan içsel pazarlama hedeflerini desteklemektedir. İçsel pazarlama hedeflerini oluşturmak, elde edilecek sonuçlara ilişkin tutarlı çıktılar verir. Çalışanların segmentasyonu, çeşitli çalışan segmentleri için uyarlanmış en etkili içsel pazarlama

araçlarını seçme olanağı verir. Yönetimin katılımı ile içsel pazarlama programları için gerekli destek sunulduğunda yönetim ile personel arasında karşılıklı güven ortamı teşvik edilmiş olacağından ve içsel pazarlama uygulamalarının tüm hiyerarşik seviyelerde kabulü de kolaylaşmış olur. Bunlara ilaveten, içsel iletişim, çalışanları sistematik olarak bilgilendirmek ve motive etmek için yardımcı olacaktır. Çalışanların katılımı, çalışanların şirkete olan bağlılığını ve takım ruhu ile çalışmaya ve nihai sonuca gerekli katkıda bulunma arzusunu teşvik eder. İçsel pazarlamayı kontrol etme amacı, uygulama sürecinde kaydedilebilir ilerlemeleri vurgulamak ve sorun çıkması durumunda temel düzeltici önlemleri oluşturmaktır (Cătălin vd., 2014: 15-16).

Pek çok hizmet işletmesi için içsel pazarlama uygulamasının ilk aşaması oryantasyondur. Oryantasyon, söz konusu işletmenin tüm politika ve prosedürlerinin yazılı metinler halinde ve ayrıca sözlü olarak çalışanlara aktarılması ve marka imajının çalışanlara benimsetilmesi sürecini kapsamaktadır. Diğer yandan, çalışanlara kişisel gelişimlerini sağlamak ve performanslarını geliştirmek için düzenlenen eğitimler, konforlu ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, maaş dağılımının adil bir şekilde düzenlenmesi, ücretli ve ücretsiz izin hakları ile sigorta haklarından dürüst bir şekilde faydalandırılması, maddi veya manevi teşviklerin sağlanması, ayın elemanı seçimi, çalışanlara özel partiler, kutlamalar ve eğlenceli toplantıların düzenlenmesi gibi uygulamalar yine içsel pazarlama kapsamında motivasyon aracı olarak değerlendirilmektedir. İçsel pazarlamanın temel unsurlarından biri olan işletme yönetimi ve çalışanlar arasındaki iletişim ise, yazılı veya sözlü olarak sağlanmalıdır. Bu süreçte, seminerler, bültenler, aylık raporlar, işletme içinde kullanılan yazılım programları, internet ve e-postalar hizmet işletmeleri tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır (Özdemir, 2014: 61; Kaçaroğlu, 2015: 16). İçsel pazarlama uygulamaları yoluyla bir şirket, şirket çalışanlarını ve memnuniyetini, motivasyonunu ve sadakat derecesini artırmak için alınan önlemleri temel alarak yukarıda belirtilen hususları iyileştirebilir. Dahası, içsel pazarlama yoluyla verimli bir değişim yönetimi uygulanabilir (Rafiq ve Ahmed, 2000) ve kurumsal hedeflere ulaşmaya odaklanmış, entegre bir örgüt kültürü oluşturulabilir (Kelemen ve Papasolomou-Doukakis, 2004). Bir digger deyişle, içsel pazarlama uygulamaları işletme içinde her yerde varolan bir pazarlama vizyonunu kapsama amacını taşımaktadır denebilir (Cătălin vd., 2014: 11).

İşletmeler etkinlik sağlama sürecinde iç müşteri ilişkilerini geliştirmek adına içsel pazarlama uygulamalarında bazı süreçlerden yararlanırlar. İçsel pazarlama araştırması

yürütürken içsel bölümlendirme ve konumlandırmayı belirlemek bu sürecin ilk ayağını oluşturmaktadır. Akabinde, içsel iletişimin yayılması ve içsel pazarlama karması oluşturmak gibi süreçlerle örgüt içinde pazarlama tekniklerini kullanılabilir. Stratejik planlamada çalışanlar için pazarlama, şirket müşterilerinin ihtiyaçları adına işletmelerin üstlenmesi gereken kilit bir görev niteliğindedir (Longbottom vd., 2006: 712). Biçimsel olmayan içsel pazarlama uygulamaları işletmeler için biçimsel olan uygulamalara nazaran daha yaygın olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu tür uygulamaların genellikle kaliteyle ilgili girişimlerin, müşteri hizmet programlarının ve geniş çaplı iş stratejilerinin içinde yer aldığı söylenebilir. İçsel pazarlama uygulama metodları müşteri bilinçli örgüt kültürünün güçlendirilmesinde etkin bir konumdadır (Kalyoncu 2007: 80). İçsel pazarlama uygulama süreci, işgücü verimliliğini ve işgücü memnuniyetini artırarak insan kaynakları yönetimini geliştirmede önemli katkıda bulunabilir. Yönetimsel bir perspektiften bakıldığında; içsel pazarlama uygulamalarının bütüncül bir pazarlama yaklaşımı çerçevesinde yürütülmesi ile gerçek müşteri yönlü bölümlerin oluşturulması, müşteri memnuniyetinin artırılması, etkin müşteri ilişkileri yönetimine erişilmesi gerçekleştirilebilir. Pazarlama bakış açısına göre, içsel pazarlama uygulamaları, marka değerini oluşturmak ve güçlendirmek, daha yüksek yatırım getirisi elde etmek, pazarlama programlarının faydalarını artırmak ve pazarlama maliyetlerini düşürmek amaçlarına erişmek için yardımcı bir araç niteliğindedir (Cătălin vd., 2014: 16).

2.2.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Alt Boyutları

Pazardaki değer zincirinin temel taraflarını işletmeler ve nihai alıcılar olarak müşteriler oluşturmaktadır. Bu zincirin ortasında bulunan çalışanlar, satıcı ve alıcı taraflarının alış veriş unsurunda üçüncü bir taraf olarak yer almaktadır. İşletmelerin kendi iç pazarındaki müşterileri olan çalışanlarıyla olan etkileşimlerinde etkinliği sağlaması neticesinde, bu etkileşimin yönü çalışanlarla dış pazardaki müşteriler taraflarına kayacaktır. İçsel pazarlama uygulamalarının işletmelerde hem iç müşteriler olarak çalışanların hem de dış müşteriler olarak nihai alıcıların memnuniyet dengesini sağlama noktasında başarılı olunması noktasında göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalara değinmek adına bütüncül bir perspektif ile değerlendirilen içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları üzerinde durmak yerinde olacaktır.

2.2.1.1. İletişim ve İşbirliği

İçsel pazarlama yaklaşımının süreçlerini ve boyutlarını tümleşik şekilde içine alan işbirliği ve iletişim boyutu işletme fonksiyonlarındaki iş birimlerinin koordinasyonunu sağlamada önemli bir etkidir. İşletmelerin fonksiyonlar, bölümler ve farklı süreçlerden oluşan bir bütün olduğu ve ayrı ayrı işleyen bu yapıların bir amaca hizmette birbirlerine karşı destek unsuru olarak ilişki halinde olduğu açıktır. Bu birimler arasındaki ilişkinin boyutunun belirlenmesi, mevcut ya da potansiyel sorunlara çözüm önerisi sunmak için iletişim ve işbirliği sürecinin önem arz ettiği ifade edilebilir. İşletme içindeki bölümler, kademeler ve kişiler arası iletişim, içsel pazarlama uygulamalarının merkezinde konumlanmıştır. Bölümler arasında yürütülecek iletişim ve iş birliğinin sağlıklı temeller üzerine inşa edilebilmesi adına ilişkiler önemli bir yere sahiptir. Bunun sağlanmasının ardından işbirliğine yönelik olumlu tutum ve davranışlar geliştirilmiş ve bilgi akışının süreğenliği sağlanmış olacaktır. Bunun akabinde ise, işletme içindeki süreçlere netlik kazandırılarak bu sürece yönelik fonksiyonlar arası paylaşımlı bir uyum sağlanmış olacaktır. İletişimde etkinliğin sağlanması, işletmenin amaçlarına tüm unsurların uyum sağlayabilmesi ve fonksiyonlar arası koordinasyonun sağlanmasında bir araç görevindedir. Aynı zamanda etkin bir iletişim yalnızca dış müşteri memnuniyetini sağlamada bir araç niteliği olmaktan ziyade, aynı zamanda iç müşteriler ile yönetim kademesi arasında ve iç müşterilerin kendi arasındaki ilişkileri düzenlemede de rol almaktadır. İşletme fonksiyonları arasındaki koordinasyonun aynı zamanda işletme faaliyetlerinde de olması gerekmektedir. İletişim ve işbirliği ile koordine edilen faaliyetlere çalışanların katılımı ve uyum göstermesi sonucunda bir sorumluluk bilinci geliştirilmiş olacaktır. Bunun neticesinde ise, işletmenin içinde bulunduğu olumlu veya olumsuz şartlara rağmen bir farkındalık duygusuyla kriz yönetimi sağlanmış olacaktır. Bu da hem çalışanların hem de işletmenin performansında iyileştirme sağlamaya katkı sağlayacaktır. Kısacası, işletme içinde kurulacak sağlıklı bir iletişim ağı kurumsal ve tüketici düzeylerinde olumlu etkilere sahiptir (Demirel ve Güner, 2015: 4).

İçsel pazarlama uygulamalarında hem dış iletişim hem de örgüt içi iletişim büyük öneme sahiptir. Hizmet işletmelerinde dış müşterilere yönelik atılacak adımların önce çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Eğer çalışanlar olumlu düşüncelere sahip olursa müşterilere de daha iyi hizmet sunmada manevi boyutta doyuma ulaşmış olacaklardır. Dolayısıyla işletmelerin dış pazarındaki müşterileriyle olan dış iletişimlerinde iç müşterileri göz ardı

edilmemelidir. Bunun yanı sıra örgüt içinde de çalışanlar arasında süreğen olarak gerçekleşen etkileşimli iletişim ile departmanlar ve kişiler arası bütünleşik bir iletişim sağlanmış olacaktır. Örgüt içindeki ve örgüt dışındaki müşterilerle yürütülen ortak çabalar bütünü olarak işletmelerde önemi yadsınamayan iletişim (Kaçaroğlu 2015: 22) ve departmanlar arası bütünleşik iş birliğinin olması sayesinde, örgüt içindeki tüm kademelerdeki görev alan hizmet çalışanlarının işletme yararına ortak bir payda altında toplanması sağlanacaktır (Kalyoncu, 2007: 77).

Örgütlerde içsel pazarlama felsefesinin benimsenmesiyle ve uygulanmasıyla çalışanların müşterilere sundukları hizmette iyileştirmeler sağlanabilmelidir. Dış müşterilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarına özenli bir şekilde eğilebilen çalışanlar, kriz anında da problemlere karşı çözüm üretmede yetkinlik kazanacaktır. Bunun için çalışanlar, temsil ettikleri kurumun değerlerini ve müşterilerine sunulacak hizmetin somut ve soyut unsurlarını iyi bilmelidir. Çalışanların bunu sağlayabilmesi için daha önce de belirtildiği gibi örgüt yönetiminin çalışanlarıyla olan iletişiminin ve onlara yönelik sunulacak değerlerin kaliteli olarak sürdürülmesi gerekmektedir (Kaçaroğlu 2015: 22).

2.2.1.2. Teknolojik Yeterlilik ve Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması

Verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli işlem süreçlerine tabi tutularak bilgiye dönüştürülmesi; üretilen bu bilgilerin erişiminin, depolanabilirliğinin ve mobilizasyonunun sağlanmasının etkin ve verimlilik temellerine dayandırılarak yapılabilmesine imkân tanıyan bilgi teknolojileri, çalışma yaşamının ayrılmaz bir parçası niteliğinde düşünülmektedir. Bilgi teknolojilerinin bu denli önemli olmasının nedeni, işletmelerin dışa dönük anlamda müşteri ilişkilerini yönetmede kullanılmasıdır. Ayrıca bilgi teknolojileri bir işletmenin kuruluş ve pazara girme anındaki belirleyeceği taktik ve stratejilerde de rol oynar. İş süreçleri ve performans ölçümleri gibi unsurlarda da bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Dolayısıyla işletmenin faaliyet aşamasından önce, faaliyetiyle beraber uygulanacak iş adımlarının aşamalarında, bu işlere yönelik performansların ölçümünde ve müşteriyle kurulacak ilişkiler bütününde hep teknoloji ile harmanlanan bir yapı söz konusudur. Bu bağlamda tüm süreçlerle tümleşik olarak kullanılan bilgi temelli teknoloji yapılarının rekabet üstünlüğü açısından işletmelerde geliştirilmesi gerekmektedir. İçsel pazarlama modeli vasıtasıyla teknolojik süreçlere ait yeteneklerin, kalitesinin ve performansının ölçümü sağlanabilecek; bunun sonucunda ise işletme içinde koordinasyon

ve ortak değerler etrafında toplanan bir yapı temelinde sağlam bir iletişim ve ilişki kurulacaktır. Bunun yanı sıra, teknolojik yeterlilik bir işletmenin sadece donanımsal ve yazılımsal olarak uzmanlaşmış olması demek değil; aynı zamanda kurum içindeki ve dışındaki süreçleri yönetebilme yetisine, idari ve teknik kademelerce güvenilirlikle hizmet sunmayı gerektiren bir uzmanlık anlamına gelmektedir (Demirel ve Güner, 2015: 4).

Hizmet işletmelerindeki süreçlerde insan kavramı işletmeler ve müşteriler için ikamesi zor bir unsur olmasına rağmen ve insan gücüne dayanan bu süreçlerde sektörlere göre farklılık olsa bile, her sektörde uygun şekilde teknolojik gelişmelerden faydalanılması gerektiği kaçınılmazdır (Kaçaroğlu 2015: 22). Çünkü günümüz değişen dünyası ve an be an gelişen teknolojiler düşünüldüğünde, işletmelerdeki süreçlerde teknolojinin önemi göz ardı edilemez (Kalyoncu 2007: 77-78). Uygun ve standardize edilmiş teknolojik gelişmeler ile müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler ne çıkabilir. Daha kısa zamanda daha az maliyetle yüksek kaliteli hizmet ile müşteriye ulaşan çalışanlar işletmenin amaçlarına ulaşmasında yol kat edebilirler (Kaçaroğlu 2015: 22). Gerek iç gerekse de dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması hususunda veri toplayabilmede etkin bir araç olarak süreçlere uyumlaştırılan teknoloji sayesinde i ve dış müşterilere daha iyi hizmet götürülmesi sağlanabilecektir. Bir diğer deyişle, teknolojilerdeki iyileştirmeler yoluyla çalışanların müşterilere ulaşması ve pazarlamaya dair süreçleri kontrol etmeleri kolaylaşacaktır. Bunun neticesinde daha iyi hizmet sunumu sağlanmış olacaktır. Teknolojinin bu süreçlere katkısı olduğu gibi, bazı hallerde aksaklıklara da sebebiyet vereceği unutulmamalıdır. Çünkü bilgisayar destekli sistemlerin bulunduğu bir işletmede bu sistemlerde yaşanacak bir sorunun var olduğu düşünülürse çalışan ile müşteri ilişkisinin ne derece sağlıklı olacağı tartışmalıdır. Hizmet işletmelerinde olabilecek bu tür aksaklıklar müşterilerin kesintisiz ve kaliteli hizmet edinimine engel teşkil edebileceğinden, kullanılan teknolojinin karmaşıklıktan ziyade basit ve güvenilir alt yapıda olması gerekir. Aynı zamanda kesintisiz hizmet sunumunu engellememesi açısından hızlı ve müşteri beklentilerine makul düzeyde cevap verebilir olması da önemlidir. Bu bağlamda kullanılan teknolojik alt yapılar müşteri tatminini artırmada bir etkindir (Kalyoncu 2007: 77-78).

2.2.1.3. Kültür

Hizmet işletmelerinin işletme içi ve işletme dış faaliyetlerindeki etkinliği ve verimliliği, benimsenen örgüt kültürüyle desteklenir. Bu  rg t kültürünün dışa dönük kısmına ise, pazarlama kültürü yön vermektedir. Dolayısıyla pazarlama kültürü ile verimlilik arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Örgüt ikliminde işletmenin amaçlarına ve çalışanların aidiyetine hizmet edebilen bir kültür ile çalışanların işletme hakkında bilgi sahibi olmaları ve bağlılıkları da artacaktır. Bunun sağlanabilmesi için hizmet işletmelerinin pazarlama kültürüne dair algılarının doğru yönlendirilmesi gerekir. Çünkü kültüre dair farklı algılamalar uygulanacak stratejilere de yansıyacağından, hangi pazarlama stratejisinin etkin bir şekilde müşteri memnuniyetine sebebiyet vereceğinin anlaşılması bu bağlamda önemlidir (Webster (1991)' den aktaran Kalyoncu 2007: 78). Etkinliğin yüksek olması açısından örgüt kültürü ve pazarlama kültürünün derinlemesine irdelenmesi ve uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu yolla işletmenin geneline aynı iklim hakim olacak ve bu uyum neticesinde başarı gelecektir.

Farklı kültürlerden oluşan bireyleri içinde barındıran işletmelerde bu farklılığa rağmen, ortak bir payda etrafında toplanılan ortak bir kültür söz konusudur. Sahip olunan bu kültür ile ortak değerler ve amaçlar çerçevesinde başka işletmelere nispetle farklı; fakat kendi bireysel farklılıklarına rağmen ise bir bütünün parçaları niteliğini taşımaktadır. Bu değerler zincirinin kurum kültürü olarak ifade edildiği düşünüldüğünde, işletme yönetiminin gerek kurumsal gerekse de çalışan amaçlarını bütünleşik bir düzeyde koordineli olarak gerçekleştirmede ön ayak olması gerekmektedir. Bir diğer deyişle, kurumun ve çalışanların ortak çıkarlarına hizmet edebilmek için bu iki temel düzeye yönelik bilgi sahibi olunmalıdır. Kurumsal kimliğin ve buna hizmet edecek unsurların belirlenmesi sürecinde ise, içsel pazarlama anlayışı önemli bir yere sahiptir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için içsel pazarlama temeline bina edilen bir kurumsal kimlik ve kurum kültürü, işletmeler için önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmede içsel pazarlama anlayışı etkin ve verimli bir biçimde benimsenip uygulanırsa, bu uyum işletmenin departmanları arasında ve hiyerarşik düzende de iyileştirmelere sebep olacaktır. Kısacası, tepe yönetiminden alt kademelere değin uyumlaştırılan ortak bir pazar kültürü, hem kurumsal düzeyde memnuniyet iklimine hem de kurum dışında müşteri memnuniyetine yol açacaktır (Kaçaroğlu 2015: 23). Memnuniyetin bir adım sonrasının da sadakat olduğu düşünüldüğünde, kurum kültüründe içsel pazarlama ile bütünleşen her kademedeki personelin memnuniyeti sağlandığında

kurumsal düzeyde de bir aidiyet ve sadakat oluşacaktır. Memnuniyete açılan bir iklim penceresinden ise, müşteriye sunulan hizmetlerin müşteri cephesinde memnuniyet temelli sadakati oluşturacağı söylenebilir.

2.2.1.4. Sosyalleşme

İşletmelerin pazarda uzun dönemli varlık gösterebilmesinde ve müşteriler ile karşılıklı ödünleşmelerinde önemli bir etmen olarak memnuniyet temelli kurum kültürünün olması gerekmektedir. Bunun için kurum içindeki çalışanların huzurlu bir kurum iklimine gereksinim duymaları kaçınılmazdır. Daha önce de değinildiği üzere, huzurlu bir kurum iklimi memnun müşterilere giden yolun temel taşı niteliğindedir.

İşletme çalışanlarının ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen gruplardan oluştuğundan hareketle, birbirleriyle etkileşim halinde olmalarına imkân tanıyan uygulamalar olarak sosyalleşme kavramından bahsedilebilir. Bu gibi sosyal etkileşimler sayesinde çalışanların birbirlerine yönelik algıları gelişir ve daha iyi bir tanınırlığın akabinde uyumun kalitesinin de artacağı söylenebilir. Bu uyumun da ortak amaçlar doğrultusunda kurumun bir parçası haline gelen çalışanların, işletme amaçlarını sağlamada katkı sağlayacağı açıktır (Kaçaroğlu, 2015: 23). Kurumsal düzeydeki etkileşim temelli sosyalleşme süreci aynı zamanda kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesi ve çalışanlardaki müşteri yönlü davranışların geliştirilebilmesinde de rol oynamaktadır. Müşteri yönlü bir kurum kültürünü çalışanlara uyumlaştıran bir işletme, nihai ve en temel amacı olan müşteri memnuniyetini elde etmede bir artı değer sağlayacaktır. Çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmeleri adına eğitim programları, oryantasyon ve performans değerlendirme gibi süreçlerden de yararlanılmaktadır (Kalyoncu 2007: 78).

Çalışanların işletmeye olan uyumunu ve aynı zamanda hem işletme içindeki diğer çalışanlarla ve üst yönetimle olan hem de işletme dışında müşterilerle olan etkileşimlerine yön verebilecek nitelikte olan sosyalleşme süreci ile çalışanlara artı değer katılmaktadır. İşletmenin temel taşı unsurunu barındıran çok yıllık çalışanların performansını artırmanın yanı sıra, işe yeni başlayan çalışanların adaptasyonu açısından da sosyalleşme önem arz etmektedir. Bu bağlamda sosyalleşme gerek eski çalışanların gerekse de yeni çalışanların stresini yönetmede, kuruma ve yaptıkları işe uyumunu sağlamada, performanslarını artırmada ve işe yönelik memnuniyetini artırmada bir araç olarak kullanılmaktadır. (Kaçaroğlu 2015: 23).

2.2.1.5. Yetkilendirme

İçsel pazarlamanın önemli bir aracı olarak yetkilendirmeden bahsedilmesi yerinde olacaktır. İş tatmininin derecesini belirlemede görev alan yetkilendirme, aynı zamanda sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri yönlülüğü de etkileyebilmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçları ile verilecek yetkinin barındırdığı sorumluluk düzeyinin ne derece olduğu, yetkilendirme derecesini belirler. Yetkilendirme akabinde çalışana yüklenen sorumluluğun çalışanla uyumu da bu sürecin başarısında etkilidir. Bu bağlamda çalışanın yetkilendirilmesi neticesinde yüklendiği sorumluluğu hakkı ile işletme çıkarları doğrultusunda kullanabilmesi için bu dengenin işletme yönetimince sağlanması gerekmektedir. (Ahmed ve Rafiq 2000: 455).

İşletmelerde her çalışanın kendine has özelliklerinin ve yeteneklerinin olduğu göz önünde bulundurularak buna göre yetki sorumluluk dengesinin sağlanması gerekmekte; ancak bu tek başına yeterli olamamaktadır. İşletme çalışanlarına yüklenen sorumluluk ve yetkilendirme neticesinde çalışanların yetkilerini kullanmaları işletme amaçlarıyla orantılı; ama aynı zamanda kendilerini rahat bir biçimde yansıtabilecekleri bir şekilde olmalıdır. Eğer ki çalışanların kendilerine ait farklılıkları rahat bir biçimde uygulamaya dökmelerinde kurum kültürünün bir desteği olmaz ise, yetkilendirmeden alınan verim düşerek (Kalyoncu 2007: 79), işletme ve çalışanların ortak çıkarlarını korumada sorumluluk boyutundaki bu yetkilendirme kapsamında beklenen başarı sağlanmamış olacaktır. Bu yüzden çalışanlara yüklenen sorumluluklar ile şekillenen yetkilendirme çerçevesinde çalışanların etkin bir biçimde kendilerini yansıtabilmeleri önemlidir.

2.2.1.6. Ödüllendirme

İşletmelerin pazarda sürdürülebilir bir biçimde varlık gösterebilmelerinde işletme dışındaki değişim sürecine adaptasyonda rol oynar. Var olan değişimin aslında değişmeksizin hep var olması işletmelerin de bu ivmeye ayak uydurma zorunluluğunu doğurmuştur. Değişime rağmen değil, değişimle beraber bir uyum içinde pazarda sağlam bir duruş sergileyen işletmeler amaçlarına ulaşabileceklerdir.

Var olan bu değişimlere uyum sağlamak için işletmenin tüm departmanlarına yayılım göstermiş bir biçimde yenilikçi ve yaratıcı bakış açısına sahip olunması gerekmektedir. Müşteri yönlülük için olmazsa olmazlardan biri olarak yenilikçilik ve yaratıcılığın başta

işletmenin tepe yönetimince desteklenmesi, uygulanması, teşvik edilmesi gerekecektir. Çünkü yenilik kurumun yönetim kademesinde de benimsenip, uygulanıp, çalışanlara da özendirilirse kurumun tepesinden tabanına yayılı bir hale gelecektir. Aynı zamanda bu yenilikleri çalışanların deneyimlemesi ve bu süreçte yapılabilecek hataları bu sürece uyumun bir parçası olarak görüp tolere ederek, ödöl ve teşvik sistemlerini buna göre belirleyen işletmeler (Kaçaroğlu 2015: 24), rekabet üstünlüğüne doğru yol alabilecektir. Yenilikçi bakış açısını benimseyerek bu yeniliğin bir parçası haline gelme yolunda emin adımlarla ilerleyen işletmeler, bu süreç boyunca hizmet çalışanlarını sağduyulu bir biçimde gözlemlemeli ve desteklemelidir.

2.2.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Yararları

1970'lerden bu yana içsel pazarlama, yüksek kalitede hizmet sunumu problemine bir çözüm olarak görölmüştür (Panigyrakis ve Theodoridis, 2009: 600). Başlangıçta içsel pazarlama, bir örgütün tüm üyelerinin daha fazla müşteri bilinçli ve hizmet odaklı şekilde motivasyonlarını teşvik edecek bir hizmet yönetimi yaklaşımı olarak önerilmiştir. Şu an kabul gören içsel pazarlama kavramı ise; bir örgütün insan kaynaklarını, pazarlama perspektifine dayandırarak yönetme felsefesini içermektedir (Saad, Hassan ve Shya, 2015: 253). İçsel pazarlama felsefesi, şirketin dış mecralardaki pazarlama faaliyetlerini iyileştirme esasına dayanmaktadır (Cătălin vd., 2014: 10). Dışsal pazarlama ilişkileri, bir kuruluşun müşterilerine sunacağı değer sunumu aracılığıyla karşılıklı kurulan etkileşim olarak ifade edilebilirken, burada içsel pazarlamanın yüklendiği misyon, personelin bu değeri sunmaya hazır olmasını sağlamaktır. Burada içsel pazarlamanın temel iddiası, müşteri bilincine sahip ve motive edilmiş personele erişme mekanizmasına ihtiyaç duyulduğudur (Saad vd., 2015: 253). Dolayısıyla daha önce de değinildiği gibi içsel pazarlama, müşterilere iyi hizmet edebilecek ve bunlara istekli çalışanların işe alınması, eğitimi ve motive edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Yönetimsel bir perspektiften bakıldığında işletmeler için yüksek performans kaynağı olarak içsel pazarlama, mutlu çalışanların çoğunlukla daha memnun müşterilere ulaşmasında önemli bir araçtır (Cătălin vd., 2014: 10). İçsel pazarlama stratejileri ile dışsal pazarlama stratejileri arasındaki bağ dikkate alındığında ilişkiler ne kadar çok işbirliği içinde yürütölürse, pazarlama hedeflerinin de o nispette daha kolay karşılanabileceği açıktır. Bu, dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetinden etkileneceğini, diğer bir deyişle ihtiyaçları ve

isteklerinin karşılanmasıyla motive olan çalışanlarla etkileşim içinde olan dış müşterilerin ne derece tatmin olduklarını belirtir. Dolayısıyla içsel pazarlama stratejisinin tasarlanması ve uygulanması, çalışanların tutarlı davranış geliştirmelerinde ve bu yöndeki heveslerini canlı tutmalarını teşvik etme görevini taşımaktadır (Yang, 2003: 6).

İçsel pazarlama yaklaşımı, çalışan ve müşteriler arasındaki etkileşimler aracılığıyla dışsal stratejik pazarlama çabalarını bütünleşik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu etkileşimler ile müşteri cazibesini ve tatmini teşvik edici bir araç görevinde olan içsel pazarlama yaklaşımıyla işgücünün motivasyonu ve tatminkârlığı etkili bir biçimde geliştirilerek korunmuş olur. Bu yollarla, dışsal ve stratejik pazarlama hedeflerinin yanı sıra kalite, üretkenlik ve verimlilik konularında da ilerleme kaydedilmiş olacaktır. Dolayısıyla içsel pazarlama hem örgüt hem de bireysel çalışan başarısına hizmet etmektedir (Panigyrakis ve Theodoridis, 2009: 601). Çalışanların dış müşterilerle benzer tutulduğu içsel pazarlama uygulamalarında bir örgüt, çalışanlarının ihtiyaçlarını ne ölçüde karşılayabiliyorsa örgüt paydaşları arasındaki sadakat ve memnuniyet temelli davranışlar ve dolayısıyla dışsal ilişkilerdeki kalite ve etkinlik de artacaktır. Bu seviyeye ulaşmak, içsel pazarlama programlarının verimli bir biçimde uygulanması yoluyla gerçekleşecektir (Davis, 2005: 14). Memnuniyeti ve motivasyonu yüksek çalışanlar, hizmet işletmelerinde başarının ana etmeni olduğundan müşteri memnuniyetini hedefleyen firmaların öncelikle memnun çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. İçsel pazarlama alanyazını, memnun müşterilere sahip olmanın, çalışanları memnun etmekten geçtiğine işaret ettiğinden, bu bağlamda işletmeler hedeflerini gerçekleştirmek ve yüksek kalitede hizmet sunmak için içsel ürünleri evvela iç müşterilerine nasıl satmaları gerektiğini düşünmelidir. Çünkü bir işletmenin çalışanlarına kendi markasını sevdirmesi neticesinde müşterilerin de sevmeye ikna edilmesi sağlanabilecektir. İşletme içinde memnun kalmış iç müşteriler olarak çalışanlar, dış mecrada daha sadık ve dolayısıyla işletme için nihai olarak daha fazla kâr eldesi anlamına gelen memnun müşterilere kapı aralayacaktır. Diğer bir deyişle, memnun çalışanlar memnun müşteriler ile eşdeğer tutulmaktadır. Tatmin olan çalışanlar daha iyi bir performansa erişmek, iç ve dış müşteriler arasındaki ilişkileri geliştirmeleri adına motive edilmelidir (Akroush vd., 2013: 307-310). İşletmelerde çalışanlar, şirketin sorunsuz çalışmasını sağladığı için çalışanların bağlılığı iş başarısı için kritik önem taşımaktadır. Örneğin, herhangi bir bölümdeki herhangi bir çalışan, kazanılan bir sadık müşteri ile kayıp bir müşteri arasında fark yaratabilir. Dahası, personel rekabete karşı önemli bir farklılaşma noktası olabilir ve örgüt kültürü önemli bir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Cătălin vd.,

2014: 10). Kısacası kurum içindeki diğer kişileri etkilemek, ihtiyaçlarını karşılamak ve aynı zamanda dış müşteri memnuniyetinin öncüsü olarak çalışanlardan oluşan iç müşterilere uygulanacak içsel pazarlama uygulamalarının nihai olarak işletmeler için yarar unsuru olduğu ifade edilebilir (Akroush vd., 2013: 309-310).

Müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkide içsel pazarlama uygulamalarının öneminden bahsedilmiş olup, bu süreçlerde işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerini etkin şekilde yürütmesinin adeta bir zorunluluk haline geldiği ifade edilmiştir. Eğer müşteri memnuniyeti anlaşılmak isteniyorsa, öncelikli olarak müşterilerin beklentilerini kavramak gerekmektedir. Ardından ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılar nitelikte sunulup sunulmadığının müşterilerce nasıl algılandığının göz önünde bulundurulması gerekecektir. Bununla ilişkili olarak önerilen aşağıdaki modeldeki faktörler, müşteri cephesinde memnuniyet ve ağızdan ağıza öneriler gibi olumlu çıktılara sebebiyet verecek ya da memnuniyetsizlik ve şikayetlerin doğması gibi olumsuz çıktılara yol açabilecektir. Piercy'nin (1995: 26) aktardığı üzere, Berry ve Parasuraman (1991) tarafından tanımlandığı şekliyle, müşteri memnuniyetinin boyutlarını ele alan tablo (Tablo 2) sunulmuştur. Tablo 2'nin sağ tarafından hareketle, işletmenin kendi iç pazarında da bu boyutların birebir aynısının var olduğu söylenebilmektedir. Buradaki beklentiler dış müşterilerin ürün/hizmet özelliklerine yönelik bakış açısından ziyade, işletme içindeki kişiler tarafından dış müşteri tercihleri ve davranışlarıyla ilgili bir öngörünün varlığıdır. İç pazardaki sorunlar artık ürün veya hizmete yönelik tüketimle ilgili olmadığı için daha ziyade iç pazardaki müşterilerin, bir diğer söylemle iç müşterilerin dış müşterilere yönelik aldığı kararlar ve bu kararların beklentileri ne ölçüde karşılayıp karşılamadığıdır. Müşteri beklentilerinin işletmelerce ve çalışanlarınca karşılandığı durumda, karşılıklı ödünleşme sağlanacaktır; ancak müşterilerin olumsuz reaksiyonları ile bir karşılık vermeleri durumunda çalışanların da motivasyonları düşecek, işletme içindeki huzur iklimi bozulacaktır (Piercy, 1995: 26).

Tablo 2. İç ve Dış Pazardaki Müşteri Memnuniyetinin Boyutları

Dış Pazar Sorunları	Müşteri Memnuniyetinin Boyutları	İç Pazar Boyutları
Beklenen Ürün / Hizmet Özellikleri	Beklentiler	Beklenen / Kalıplaşmış Müşteri Tercihleri ve Öncelikleri
Satış Noktasında ve Kullanımdaki Ürün / Hizmet Yetenekleri	Algılanan Ürün / Hizmet Teslimatı	İçsel Öncelikler ile Dışsal Kriterlerle Karşılaştırılan İçsel Ölçütler
Ürün / Hizmet Dair Olumlu Sonuca Karşı Hayal Kırıklığı	Onaylama / Kabul Etmeme	Müşterilerle ve Gelecekteki Davranışları Etkileyen Tutumlar ile Yargılar
Negatif Geribildirim Etrafında Dönerek Başa Çıkma Kapasitesi	Şikayet Davranışı	Şikayet Eden Müşterilere Karşılık Kendini Koruma

Kaynak: (Piercy, 1995: 26)

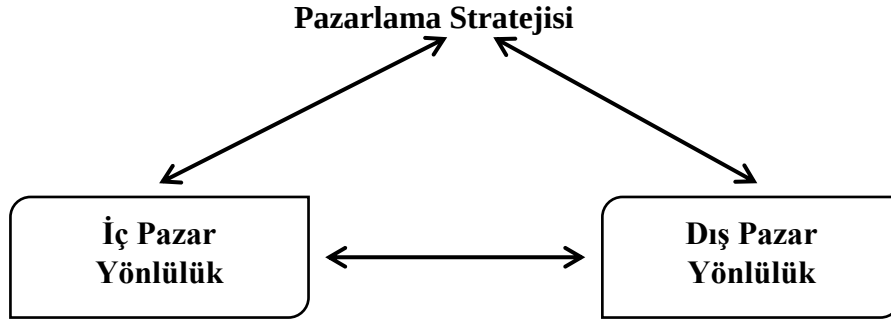
Müşteri yönlülük ve pazar yönlülük adına değer sunmak için kullanılan bir mekanizma olarak görülen içsel pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinde iyileştirmelere ve gelişmelere gidilmesi, işletmeler için pazarlama kanallarındaki tıkanıklıkları açmada rol oynamaktadır. İçsel pazarlamanın aslında pazarlama kavramının eksik yarısı olmasından hareketle uygulanacak içsel pazarlama programları, çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde olumlu etkiye sahip olacak ve bunun neticesinde dışsal pazarlamanın etkinliği artmış olacaktır (Saad vd., 2015: 250).

İşletmelerde kurumsal düzeydeki problemlerin dışarıdan ziyade içeriden kaynaklı, bir diğer deyişle içsel kaynaklı olması sebebiyle (Lings, 1999), içsel pazarlama programlarını uygulamak işletme içinde bölümler arası duvarların azalmasına ve üyelerin örgütle bütünleşmesine sebep olacaktır (Ahmed ve Rafiq, 2002). Dolayısıyla bu durum, örgütün tüm bölümleri arasında bütünleşik bir yapıda kalite geliştirme fırsatına erişmek anlamına gelmektedir (Davis, 2005: 4-5). İçsel pazarlama uygulamaları vasıtasıyla çıktı kalitesinin mükemmelliğine açılan bir pencere olarak iç müşteri ilişkilerinin işlerliği ve bunun sonucunda tatmin sağlanacaktır. İçsel pazarlama stratejileri, müşteriler arasındaki iç ilişkilerin iyileştirilerek iç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun sonucunda hizmet sağlayıcılarının tatmin ve motivasyonunu sağlamak gibi yollarla geliştirilebilir.

Böylece nihai olarak dışsal pazarlama stratejilerinin de etkinliği sağlanmış olur. Bu yüzden içsel pazarlama ilkelerinin iç pazarda başarıyla uygulanması, pazarlama faaliyetlerinin etkinliği için ön koşuldur (Akroush vd., 2013: 307-310). Dolayısıyla içsel pazarlama, müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken önemli bir süreçler bütünüdür. Üstün hizmet sunan şirketlerin, normalin üstünde pazar payı büyümesi elde ettiği sonucundan hareketle, hizmet kalitesinin dış mecradaki pasta dilimi olarak pazar payında ve müşteri kitlesine hitap edilen maddi değer olarak fiyatlarda meydana getirdiği artış vasıtasıyla işletmelerin sürdürülebilir kar elde etmesi mümkün olacaktır. Dolayısıyla içsel pazarlama uygulamaları ile iyileştirilebilecek hizmet kalitesinin, örgütün kar elde etme arzusuna uzun dönemli bir biçimde olumlu yönde etki ettiği (Kalyoncu 2007: 67) ve içsel pazarlama uygulamaları ile sevindirici çıktıların alındığı sürdürülebilir bir süreç olarak işletme içinde ve dışında etkinlik sağlanacağı ifade edilebilir (Akroush vd., 2013).

2.3. İçsel Pazarlama ile Dışsal Pazarlama Süreçlerinin İlişkisi

Pazarlama yönetiminin gelişimi ile birlikte, şirketlerin iç faktörü olarak insan kaynağı ve aynı zamanda geleneksel pazarlama karmaşı ile açıkça ifade edilebilen dış etkenleri yönetme ihtiyacı doğurmuştur. (Lings, 1999). Bununla birlikte, işletmeler için dışsal pazarlama verimliliğini elde etmek için iç ve dış unsurlar dengelenmelidir. Dolayısıyla, daha iyi ve interaktif dışsal pazarlama etkinliğine ulaşmak için içsel pazarlama kavramı, bir yönetim felsefesinin yanı sıra taktiksel ve stratejik bir araç olarak süreçlerde aktif rol üstlenmektedir (Saad vd., 2015: 252). Daha önceki ifadelerde ve içsel pazarlama uygulamalarının yararlarında değinildiği gibi içsel pazarlama programları, dışsal pazarlama programları olarak ifade edilen işletmelerin pazarlama uygulamaları ile etkileşim ve iş birliği içindedir. Şekil 6'dan anlaşıldığı üzere işletmelerin uyguladığı pazarlama stratejilerinin iki basamağı olarak iç pazar yönlülük ve dış pazar yönlülük dikkat çekmektedir. Bu simetrik uyum modeline göre iç pazar yönlü davranışlar ile dış pazar yönlü davranışlar birbirlerini etkileyerek pazarlama stratejisine katkı sağlamaktadır.



Şekil 6. Simetrik Uyum Modeli

Kaynak: (Piercy, (1995)'den aktaran Gounaris 2008: 72)

İçsel pazarlama perspektifi şu üç temel bileşenden oluşmaktadır:

- ✓ İç pazar yönlülük,
- ✓ Uygun içsel pazarlama programlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- ✓ İçsel sonuçlar.

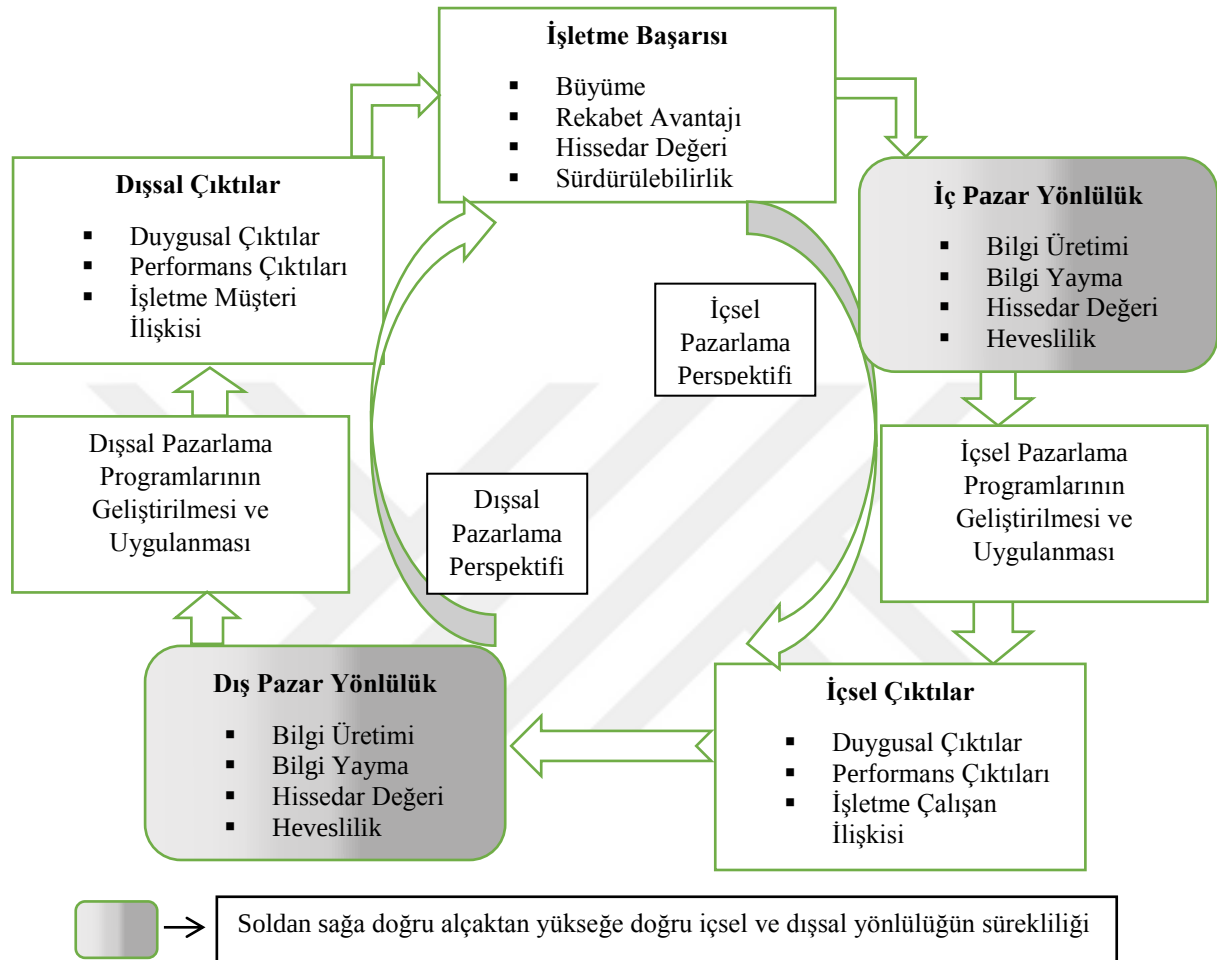
Dışsal pazarlama perspektifi de benzer şekilde üç ana bileşene sahiptir:

- ✓ Dış pazar yönlülük,
- ✓ Uygun dış pazarlama programlarının geliştirilmesi ve uygulanması,
- ✓ Dışsal sonuçlar.

Bu bağlamda aşağıda önerilen Şekil 6, firma içine odaklanan örgütlerin pazarlama faaliyetlerinin önemli ölçüde içsel pazarlama perspektifine girdiğini göstermektedir. Kapalı bir döngüye dayanan modelde; bütüncül olarak içsel ve dışsal pazarlama süreci döngüsel olarak ve nihai müşteri yönlü bir yaklaşımla yürütülmektedir (Ferdous, Herington ve Merrilees, 2013: 640).

Bunun yanı sıra, işletme başarısının içsel ve dışsal pazarlama perspektiflerinin koordinasyonu ile elde edilebileceği Şekil 7'den izlenebilmektedir. İç pazara ve dış pazara eğilen firmalara bunlara yönelik olarak geliştireceği bütünleşik bir bakış açısı ile içsel pazarlama programları ile dışsal pazarlama programlarının geliştirilip uygulayacaktır. Bu programların uygulanması yolu ile elde edilen içsel ve dışsal çıktılar işletmenin performansında, somut ve soyut yararlarında, iç ve dış müşterileriyle olan ilişkilerinde iyileşmeler olacaktır. Tüm bunların etkin ve verimli bir şekilde sürekliliği sağlandığında bu kapalı döngünün işletme başarısına çıkacağı açıktır. Bu başarıyla ifade edilen, işletmenin

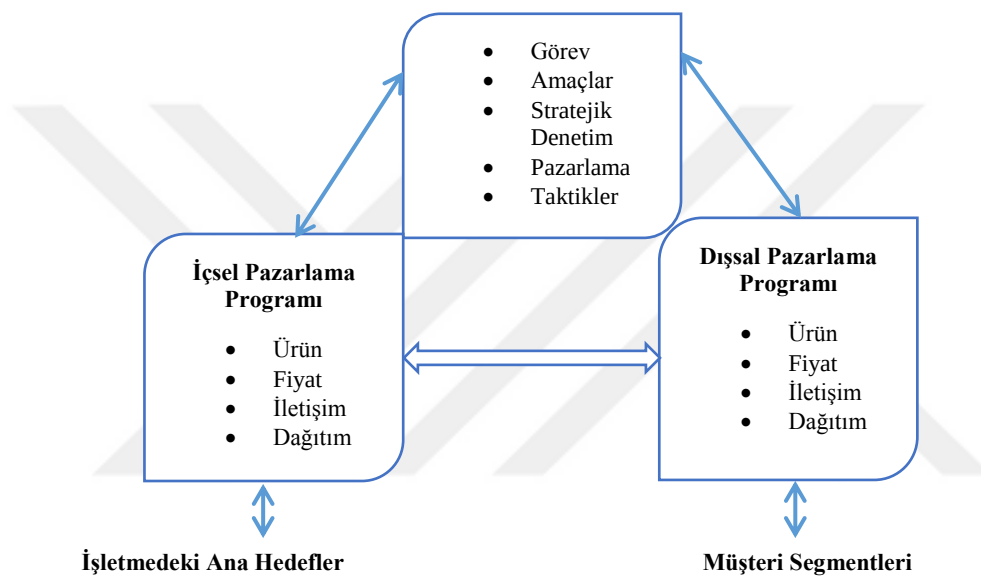
büyüme kaydederek sürdürülebilir düzeyde rekabet avantajına sahip olması ve kaydadeğer hissedar değeriyle değerini artırmasıdır.



Şekil 7. İçsel ve Dışsal Pazarlama Sürecinin İlişkisi

Kaynak: (Ferdous vd., 2013: 640).

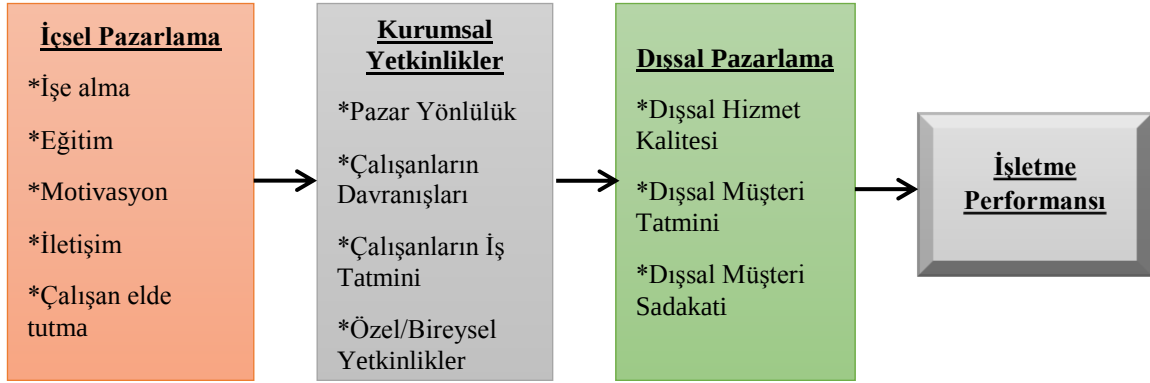
İşletmedeki ana hedefler doğrultusunda gerek işletme içinde tutarlı bir misyon oluşturulmasında ve ileriye dönük vizyonun gerçekleştirilmesinde gerekse de işletme dışındaki pazarlama karması elemanlarının etkin şekilde yönetilen bir süreç haline gelmesinde içsel pazarlamaya önem verilmelidir. Burada işletmenin hedefleri doğrultusunda dışsal ve içsel pazarlama programlarının uyumu gerekmektedir. Dışsal pazarlamaya ait araç ve tekniklerin içsel olarak uygulanabileceğini gösteren ve bu unsurların ilişkilerini temsil eden Şekil 8 aşağıdaki gibi sunulmuştur:



Şekil 8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Programları Arasındaki İlişki

Kaynak: (Piercy ve Morgan (1991)'den aktaran Ahmed ve Rafiq, 2002: 8)

Kurumsal yetkinliklerin, içsel ve dışsal pazarlamanın işletme performansı üzerinde doğrudan olumlu etkilerine ilişkin kavramsal çerçeve Şekil 9’da sunulmuştur. Buna göre çalışanların işe alınma süreciyle başlayan ve onların eğitilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve çalışanların uzun vadede elde tutulmasıyla devam eden içsel pazarlama uygulamalarının; kurumsal düzeyde yer alan pazar yönlü davranışlarla çalışanların koordine edilmesinin; hizmet kalitesi, dış müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasıyla şekillenen dışsal pazarlama uygulamalarının birbirleriyle iş birliği içinde olduğu görülmektedir. Bu koordineli uyum sayesinde işletme performansına adım adım yaklaşılmış olacak ve gerek işletme içindeki süreçlerin gerekse de işletme dışı süreçlerin başarısına erişilecektir.



Şekil 9. İşletme Performansında Etkili Unsurlar

Kaynak: (Ooncharoen ve Ussahawanitchakit (2009: 25)'den aktaran Ene, 2013: 70)

2.4. Dış Pazar Yönlülük

İşletme içerisinde yer alan kurum kültürü, pazarlama stratejilerini yerine getirilmesi açısından üç kültürel değer varlığından söz etmektedirler (Ene, 2013: 72):

- ✓ Hizmet yönlülük ve kalite yönlülüğün yenilikçi ruh ile entegrasyonu ile müşterinin gözünden bakarak yakın ilişkiler kurmaya önem verilmesi
- ✓ İşletmenin insan kaynağına verdiği önem temeliyle en iyi olmayı arzulayacağı bir kültür oluşturarak uygulamaya geçmesi
- ✓ Pazar yerinin dikkate alınmasıyla ortak bir kültür ikliminin sağlanması

Pazarlama odaklı ve pazar yönelimli bir işletme kurumunda ortak değerler, kurallar, inanç ve davranışlar olarak oluşturulan pazarlama kültürü dört temel özellik üzerinde yoğunlaşmaktadır (Leisen vd., (2002: 201)'den aktaran Ene, 2013: 76):

- Pazarlama birikiminin oluşturulması,
- Müşteri yönlülük,
- Rekabet yönlülük,
- İşletmenin tüm fonksiyonlarında koordinasyon sağlanması

Aynı zamanda Ferdous ve meslektaşlarının (2013: 643) aktardığı gibi McGee ve Spiro (1988) pazarlama kavramını, bir şirketin müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeye ve tatmin etmeye çalıştığı bazı özel tekniklerden oluşan bir kombinasyon olarak açıklamaktadır.

Bununla birlikte bu fikrin temelini dört ana unsur oluşturmaktadır:

- ❖ Müşteri yönlülük
- ❖ Koordineli pazarlama
- ❖ Pazar yönlülük
- ❖ Karlılık

Bu dört unsurun işlevselleştirilmesi adına, firmanın içsel pazar yönlülüğünden ayırt etmek için dış pazar yönlülük kavramı dikkatleri çekmiştir (Ferdous vd., 2013: 643). Dış pazar yönlülüğü daha yüksek güvenilirlikte bir yapıya kavuşturmak adına geliştirilmesi gereken tedbirlerin ve bunların doğrulanmasının müşteri yönlülük, rakip yönlülük ve işlevler arası koordinasyon gibi boyutlarla oluşturulan bir ölçekle (Narver ve Slater, 1990) ifade edildiği söylenebilir. Daha sonrasında Kohli ve meslektaşlarının (1993), pazar yönlülüğün işlerliği için sağladığı önlemle yeni bir yapı oluşmuştur. Bu yapıyla pazar istihbaratının üretilmesi, bilgi üretiminin yaygınlaştırılması ve cevap verme konularında iyileştirme sağlanmıştır. Aynı zamanda içsel pazar yönlülüğün sektörler, firmalar ve endüstriler arasında farklılık gösterdiğini, başka bir deyişle bazı firmaların diğerlerine göre daha yüksek içsel pazar yönlülük seviyelerine sahip olabileceği de ifade edilmiştir. Dış pazar yönlülüğün öngörülmesinde önemli unsurlar olarak; üst yönetim desteği, pazar temelli ödüllendirme sistemleri ve departmanlararası bağlılığı tespit edilmiş ve bu unsurların içsel pazarlama alanyazınındaki içsel pazarlama programlarıyla benzerlik gösterdiği ifade edilmiştir (Ferdous vd., 2013: 643).

İşletmelerin gerek taktiksel gerekse de stratejik yönleriyle içsel pazarlama faaliyetlerinin performansının öngörülmesi, dışsal pazarlama faaliyetlerini su götürmez derecede etkileyecektir. Çalışanlarına odaklanan firmaların çalışanlarını müşterilerine daha iyi odaklanmaya hazırladığı ve bunun da işletme kârlılığını etkilediği açıktır. İçsel ve dışsal pazarlama perspektifleri arasındaki bağlantı, iç pazar yönlülük ve içsel pazarlama programları vasıtasıyla ifade edilebilirken, bu araçlarla çalışanlarından oluşan kendi iç pazarına eğilen ve onlarla daha etkili bir biçimde ilgilenen işletmeler olumlu çalışan sonuçlarına ulaşabilir ve bu da işletmeleri dış müşterilerin ihtiyaçlarına ve dış pazara daha iyi cevap verecek şekilde yönlendirmiş olabilir (Ferdous vd., 2013: 644).

Bansal ve meslektaşlarının (2001: 62) aktardığı üzere, 1990'lı yıllarda pazarlama alanındaki akademisyenler ve uygulayıcılar (Kohli ve Jaworski, 1990; Levitt, 1960; Narver ve Slater, 1990; Slater ve Narver, 1994a, 1994b), müşteri memnuniyeti ve sadakati

hedeflerine ulaşmada stratejik bir avantaj olarak pazar yönlülüğün güçlü savunucuları olmuştur. Yeni müşteri kazanmaktan ziyade, müşteri sadakatiyle uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayanan bir bakış açısıyla önceleri ürün odaklı olan pazarlama uygulamaları artık hizmet odaklılığa doğru yönelim gerçekleştirmiştir.

Pazar yönlülüğe dair iki farklı önemli kavramsallaştırma mevcuttur. İlki Kohli ve Jaworski'nin (1990) pazar yönlülüğü pazarlama kavramının uygulaması olarak ifade etmesi iken; ikincisi ise, Narver ve Slater'in (1990) bir örgüt kültürü olarak pazar yönlülüğü yorumlamasıdır. Pazarlama kavramı bir iş felsefesi olarak görülüyorken pazar yönlülük kavramı ise pazarlama kavramının fiilen uygulanmasını ifade etmektedir. Pazar yönlülük örgüt içindeki bireylerin ve departmanların çabaları ve projelerini sağlamada tümleşik bir odak noktası olarak görülmektedir. Diğer yandan pazar yönlülük Narver ve Slater tarafından (1990) alıcılar için üstün değere ulaşmada örgüt kültüründe inşa edilen en etkili ve yetkin bir değer olarak üstün performans kaynağı olarak tanımlanmıştır. Buna göre pazar yönlülük:

- Müşteri yönlülük
- Rakip yönlülük
- Fonksiyonlar arası koordinasyon
- Uzun vadeli bakış açısı ve kar eldesi

gibi bileşenlerden oluşmaktadır (Ene, 2013: 76; Saad vd., 2015: 251). Ayrıca Kohli ve Jaworski (1990), davranışsal perspektiften oluşan müşteri yönlülüğü:

- Bilgi toplama
- Bilgi yayma
- Cevap verme

davranışsal faktörleriyle ifade etmiştir (Saad vd., 2015: 251).

Şirketin dış pazarı ile ilgili olarak, şirketin çıktısını müşterilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu hale getirmenin ve onları tatmin etmenin öneminin anlaşılmasıyla pazar yönlülük etkin pazarlama uygulamalarına öncülük etmiştir. Hizmet personelinin sunduğu hizmet kalitesi ve müşteriyle olan etkileşimleri örgütün hizmet yönlülük amacının ve sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmasının önemli öncüleridir. Piercy'nin (1995) ilişki pazarlaması paradigmasına uygun olarak ortaya koyduğu simetrik oryantasyon kavramına göre, işletmenin performansı ve pazarlama stratejisinin etkinliği; şirketin müşterilerinin

ihtiyaçlarına cevap vermesinin yanı sıra, i ortamını hedefleriyle uyumlu hale getirme yeteneğinin bir fonksiyonudur. Pazar yönlülüğün benimsenmesi, işletmelerin pazarlama uygulamalarını sistemleştirmelerini ve pazarlama programlarını müşterileri için değeri üretmeye doğru daha iyi koordine etmelerini sağlar (Gounaris, 2008).

2.5. Dış Müşteri Yönlülük ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Pazarlama dediğimiz süreçler bütünü işletmenin kuruluş aşamasıyla başlayıp, faaliyet göstereceği alanlardaki hazırlık aşamalarında ve ürün/hizmet yelpazesindeki hedef kitle uyumlaştırmasında devam eden; aynı zamanda faaliyetlerin mevcut/potansiyel müşteri kitlesine ulaşmasıyla da bitmeyen bir dizgi olarak sürdürülebilir nitelik taşır. Bu süreçlerin takibinde tüketicilerin düzenli birer müşteri olmaya doğru gelişiminde aktif rol oynamak isteyen ve akabinde müşteri memnuniyetini sadakate çevirmeyi amaçlayan işletmeler müşterileriyle ilgili faaliyetlerini etkin ve verimli kılmaya çalışmalıdır. Pazarlama alanyazınına bakıldığında eski dönemlerdeki üretim, satış ve pazarlamaya dair tutum ve uygulamalarda işletmelerin süreçlerinde göz ardı ettiği müşteri yönlülüğe değeri atfedilen dönemlerden itibaren; odak noktasının müşterilerinin olduğunu anlayan işletmeler, pazarlama anlayışlarında da değişimlere gitmişlerdir. İşletmeler bunu yaparken sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeyi ve müşteri memnuniyeti ile sadakatini sağlamanın yanı sıra maddi ve manevi karlılık ile karşılıklı ödünleşmeyi sağlamayı hedefler. Denebilir ki; tüketicilerin her an değişen ilgi ve beklentilerine kayıtsız kalmak istemeyen işletmeler merkezlerine müşterilerini koyduğu nispette başarıya erişecektir.

Bir organizasyonun müşterilerini yeterince anlama, pazara yönelik öğreti ve üstün müşteri değeri üretebilme yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede büyük öneme sahiptir. Kısacası müşteri yönlülük, pazar yönlülüğün kritik bileşenlerinden biri olarak ortaya çıkmış olup birçok araştırmanın odağı olarak pazarlama uygulamalarında iyileştirmelere gidilmesine zemin hazırlamıştır. Yapılan bazı araştırmalar dış müşteri yönlülüğün örgütsel performansı çeşitli yollarla etkileyebileceğini öne sürmüştür. Pazar yönlülüğün üstün finansal performansa öncü olarak yenilik ve yenilikçiliği artırdığına ve yeni ürün geliştirme başarısına sahip olduğuna değinilmiştir. Bunların yanı sıra müşteri yönlülük, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, üstün müşteri değeri sunmak müşteri tarafından algılanan kaliteyi, müşteri sadakatini ve memnuniyetini artırmak ve müşteriye elde tutma konularında proaktif bir yaklaşımın elde edilmesini kolaylaştırır. Pazar yönlülüğün bir

boyutu olarak dış müşteri yönlülük ile çalışanlar için daha iyi bir çalışma ortamının sağlanması ve üretkenliğin artırılmasının yanı sıra iş birliği ve mesleki açıdan tatminin eldesi unsurları ilişkilendirilmiştir (Conduit, Matanda ve Mavondo, 2014: 1322; Jaworski ve Kohli, 1993; Kirca vd., 2005; Panigyrakis ve Theodoridis, 2009).

Pazar yönlü örgütler için nihai kullanıcı olarak dış müşterileri tatmin etmek önemli bir işleve sahiptir (Conduit vd., 2014: 1321). Müşteri yönlülük, müşterilerin menfaatlerine öncelikli olarak önem atfederek müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurmak amacıyla onların ihtiyaçlarını anlamaktan geçer. Müşteri yönelimi, müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi idrak edildiği ve bir işletmenin uzun vadeli kârlılığını daha da etkilediği için müşteri memnuniyetini artırmada kolaylık sağlayacaktır. Müşteri yönlülüğün rolü bu nedenle rekabet avantajı açısından kritiktir. Özellikle, çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesi ve sergilemesi hizmet sektöründe her şeyin üzerinde olmaktadır. Böylelikle müşteri yönlülük, işletmelere sürekli rekabet üstünlüğünü nasıl devam ettirebileceğini ve nasıl kazanabileceği konusunda uygun bir konumda olma fırsatını sunmaktadır (Liao, 2009: 6). Müşteri yönlülük, pazarlama kavramının kalbini oluşturan bir yapıdır. Pazarlama literatüründe pazarlama araştırmacıları ve uygulayıcıları tarafından yaygınlaştırılan ve iyi bilinen bir kavram olarak "müşteri kraldır" felsefesini benimseyen bir firmanın örgütsel hedeflerine ulaşması için müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine rakiplerinden önde olarak cevap vermesi gerekmektedir (Saad vd., 2015: 250-251). İşletmelerin pazara yönelik öğretilerinin gelişmesini ve müşteri ihtiyaçlarına etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlayan müşteri yönlülük, kuruluşları mevcut ve gizli müşteri ihtiyaçlarını anlamak için çeşitli bilgi kaynaklarını kullanmaya teşvik eder (Conduit vd., 2014: 1321). Kısacası işletmelerde müşteri yönlü bir kültürün benimsenmesini destekleyen yönetim stratejilerinin uygulanması müşterilere sunulacak üstün hizmetin kalitesini artırmada bir etkidir (Boukis vd., 2015: 394).

Yalın haliyle ifade etmek gerekirse müşteri yönlülük, hizmet çalışanlarının mevcut veya potansiyel müşterilerle kurdukları etkileşimlerde pazarlama kavramlarından yararlanmasıdır denebilir. Hali hazırdaki ve gelecekteki değişimleri içine alarak, müşteri değer zincirini anlama temeline dayanan müşteri yönlülük; örgüt kültürü açısından değerlendirildiğinde ise, işletmeye uzun dönemli karlılık hedefinde yardımcı olan ve aynı zamanda müşterilerin ilgi alanlarına öncelik veren bir yapıya sahip olduğundan bahsedilebilir. Buna göre müşteri yönlülüğün temel dayanakları; müşterilerin ön plana

konarak onlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirme yönünde çaba sarf ederken, bireysel ve örgütsel düzeyde bu amaçlara hizmet edebilecek bir iklimin oluşturulmasıdır (Uygun vd., 2013: 137).

Hizmetlerdeki temas çalışanlarının etkileşimli pazarlama olarak adlandırılan ve müşterilerle olan etkileşim deneyimlerinde rol almaları neticesinde müşterilerin ihtiyaçlarına cevap vermeleri işletmeler, müşteriler ve çalışanları etkilemektedir. Alıcı ve satıcı arasında kurulan etkileşimlerin tekrar alım kararlarını etkilemesinin yanı sıra bu etkileşimlerin işletmeler için bir pazarlama fırsatı sağlaması da ayırt edici bir unsurdur. Bu imkanlardan yararlanmak için müşteri ve satış yönlü çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla içsel pazarlama kavramı ile müşteri hizmetleri ilişkileri için hayati önem taşıyan farklı fonksiyonların entegrasyonunun sağlanması amaçlanmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2002). İçsel pazarlama kavramı ile bir işletmenin ilk pazarının çalışanları olduğu iddia edildiğinden, var olan süreçlerin her aşamasında çalışanların motive edilmeleri ile müşteri yönlü olmalarının sağlanması hedeflenmektedir. Dolayısıyla işletme içinde verimli bir iklimin sağlanmasına ek olarak çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirme açısından içsel pazarlama uygulamalarının önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir (Uygun vd., 2013: 138).

İşletmenin pazardaki uzun dönemli var oluşunda, kısa ve uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmede ve bu hedefleri gerçekleştirirken müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayarak sadakat oluşturmada müşteri yönlülük oldukça önemlidir (Kaçaroğlu 2015: 25). Bu yüzden müşteri yönlülüğün başarıyla uygulanabileceği çerçeveyi tanımlamaya ihtiyaç duyulmuştur. Pazarlama alanyazınında genel anlamda strateji uygulama noktasındaki eksik yönleri tamamlayacak bir yöntemler bütünü olarak içsel pazarlama, müşteri yönlülüğe ulaşmada uygun ve tarafsız bir artı değer sağlamaktadır. Çalışanların bilgi ve becerileri pazarlama etkinliği gibi nihai ürünleri etkilemektedir. Bununla birlikte işlevsel kalite; çalışanların görünüşleri, davranışları, müşteri yönlülük ve hizmet anlayışı unsurları tarafından etkilenmektedir. Uzun vadede, bu mükemmel ve işlevsel nitelikler, içsel pazarlamanın etkinliğinin iyileştirilmesine ve etkileşiminin sağlanmasına paralel olarak gerçekleşir. Dolayısıyla, müşteri yönlülüğü geliştiren bir işletmenin pazar etkinliğini artıracığı söylenebilir (Saad vd., 2015: 252). Müşteri yönlü kurumlarda hizmet kalitesinin giderek artan önemine istinaden kurumların çalışanlarını motive etmesi ve tatmin etmesi adına bir dizi yöntemler bütünü olarak benimsenmeye başlanmış olan içsel pazarlama,

müşteri yönlü davranışlarda kilit unsur olmuştur. İçsel pazarlamanın geliştirilmesinde, ihtiyaçları karşılamak için pazarlama tipi tekniklerden yararlanmanın önemini yadsınamaz (Davis, 2005: 6). Hizmet işletmelerinde sağlanan hizmetleri iyileştirmek için müşteri yönlü pazarlama taktiklerini benimsemek kritik öneme sahiptir. Bu yüzden ki, pazarlama faaliyetlerine müşteri yönlü bir perspektif kazandırılması, içsel anlamda ticari faaliyetleri değerlendirmek ve şirketle ilgili insan kaynakları görüşlerini anlamak için vazgeçilmez bir etmendir (Akroush vd., 2013: 305).



Şekil 10. Pazarlama Etkinliği

Kaynak: (Saad vd., 2015: 253)

Şekil 10'dan da izlenebileceği gibi, bir işletmenin pazarlama faaliyetlerinin etkinliğinde müşteri yönlülüğün ve içsel pazarlama uygulamalarının rolü açıktır. Müşteri yönlü davranışlar geliştirmede içsel pazarlama uygulamalarının benimsenmesi ve bu yolla pazarlama etkinliği ile işletme performansının artırılması hedeflenmektedir.

2.6. İç Pazar Yönlülük ile İçsel Pazarlama İlişkisi

İç müşterilerin algılarını geliştirmek ve nihai olarak örgütsel performansı artırmak için örgütler içsel pazarlama programlarını uygulamaya koymaktadır (Kilburn, 2006: 4). İçsel pazarlama stratejik bir süreçler bütünü olarak çalışanlar ile yönetim ve işlevsel departmanlar arasında gerçekleşmektedir (Ballantyne, 2000; Ferdous vd., 2013: 640). Çalışan yönlü ve memnuniyet temelli örgütsel bağlılıklarını düşünen örgütler içsel pazarlama yönlü olarak düşünülürler (Basualdo, 2010: 18). Gounaris'e göre (2008), içsel pazarlama yönlülük çalışanların ve yöneticilerin pazar gereksinimlerine daha hızlı yanıt vermeleri için etkin rol oynar. İçsel pazarlama yönlü olan örgütlerin dışsal hedefleriyle uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca içsel pazarlama yönlülük

Çalışanların dış müşteri yönlölüğünü sağlamada motivasyon sağlamaktır (Basualdo, 2010: 18). İçsel pazarlama yönlölüğün dış müşteri memnuniyetine ulaşmada bir köprü olduğu söylenebilir (Akroush vd., 2013: 309-310). İçsel pazarlama ile iç pazar yönlölük kavramları birbirlerinin yerine geçebilir kavramlar olurken, iç pazar yönlölük şirketlerin içsel pazarlama uygulamalarını geliştirip uygulaması için hizmet işletmelerinin felsefesinin odak noktası olarak görölmüştür. İçsel pazarlama alanyazınıyla daha derinlemesine ele alındığında iç pazar yönlölüğü açıklayan dört ana faktörden bahsetmek mümkündür (Ferdous vd., 2013: 640):

- Değer alışverişi
- İç pazarın bölümlere ayrılması
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkinin gücü
- Örgüt içindeki istihbarata verilen tepki

Bu faktörler dış pazar yönlölük ile paralellik göstermektedir. İçsel pazarlama yönlölük düzeyinin daha yüksek olduğu işletmelerin içsel bilgi üretmede ve üretilen bilginin çalışanlarından oluşan iç pazarına yayılmasında daha duyarlı olacağı düşünölmektedir. Böylece, taktik ve stratejik programlar çalışanların yanı sıra organizasyonel ıktıları elde etmek için daha etkili bir şekilde uygulanmış olacaktır. Dış pazar yönlölüğün hizmet işletmelerince ne derece yoğunlukla benimsenip uygulandığı sektörler, firmalar ve hatta bölümler arasında farklılık gösterebilmektedir. Aynı zamanda iç pazar ve içsel pazarlama yönlölüğün de uygulanabilirlik derecesi farklı kuruluşlar arasında farklılık gösterebilir. Öte yandan hizmet yönlü olan ve çalışanların müşterilerle etkileşiminde bir dinamik olan hizmet işletmelerinde bu etkileşimler işletmenin bir etiketi niteliğinde olacağından daha derinlemesine bir içsel pazarlama anlayışı benimsenmelidir. Bu bağlamda iç müşterileri olarak işletme çalışanlarının ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri temin etmede bunlara yanıt vermede proaktif bir tutum sergilemek zorunda olan işletme yönetimi netice olarak olumlu etkilenen çalışanların müşteriyle daha iyi iletişim kurmaya hazır olduklarını görecektir (Ferdous vd., 2013: 640-641).

şirketler, öncelikle pazar yönlölükle paralel bir iç pazar yönlölük geliştirmedike içsel pazarlamayı etkili bir şekilde uygulayamazlar. İç pazar yönlölük bu nedenle şirketin çalışanların pazarı ile ilgili yönelimini ifade eder ve şirket yönetiminin çalışanlarından oluşan pazarına, diğer bir deyişle çalışanlarına bağlılığını ifade eder. İç pazar yönlölük, şirketin çalışanları ve yönetimi arasında etkili ilişkiler kurma ihtiyacını destekler. Bunun

sonucunda işletmenin iç pazar ihtiyaçlarına stratejik olarak tepki vermesi yalnızca dışa odaklanan şirketlere kıyasla daha etkili bir yöntemdir (Bansal vd., 2001; Lings, 1999; Gounaris, 2008). Bunun yanı sıra şirketin iç ortam koşulları ile dış pazar hedefleri arasındaki uyumu kolaylaştırıp, müşteri yönlülüğe ilişkin sorulara cevap olabilen motive edici bir şirket iklimi geliştirdiği sonucuna varılmıştır (Gounaris, 2008; Lings 1999). Bu tür bir iklimin sağlanması, müşteri yönlülüğe engel olan müşteri hizmetlerindeki engellerin kaldırılmasına yardımcı olurken (Piercy, 1995); çalışanların müşteriye duyarlılığını gerçekleştirmesini kolaylaştıracaktır. Müşteri bilinçlilik, temelde yöneticilerle çalışanlar arasındaki ortak hedef olurken, şirketin müşterilerini tatmin etme yeteneği ve bireysel çalışanların performansını değerlendirmede önemli bir önlem haline gelir (Gounaris, 2008: 72).

Çalışanların değerini anlamak, iç pazar yönlü işletmeler için anahtar öneme sahip bir konudur; çünkü içsel olarak gerekli istihbaratı toplamak ve bu zekayı çalışanlar arasında yaygınlaştırmak, iç pazar yönlülüğün önemli dayanakları olmalıdır. İkinci öncelik, şirketin politikalarını ve eylemlerini tasarlamak ve böylece çalışanlara bekledikleri değere erişebilecektir. Bu nedenle, iç pazarın bu iç piyasaya dayalı istihbarat politikalarını tasarlaması iç pazar yönlülüğün bir diğer dayanağını ifade eder (Kohli ve Jaworski, 1990; Gounaris, 2008: 73;). Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönlü firmaların dış odaklılık ile mevcut ve potansiyel müşteri ihtiyaçlarını öngörmekte olduğunu ifade etmektedir. İşletmeler müşteriye kendine çekme ve müşteri sadakatini elde etmede bir araç olarak müşteri merkezciğe eğilmelidir. İnsan kaynakları yönetimi alanında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmenin bir yolu olarak çalışanlara odaklanmanın önemi vurgulanmıştır. Bu yüzden dış müşteri odaklılık iç müşteri odaklılık ile dengelenmelidir. (Bansal vd., 2001: 62).

2.7. İç Müşteri Yönlülük

Geleneksel olarak müşterileri anlama ve müşterilerin ihtiyaçlarına etkili çözümler üretme işlevini pazarlamacılar üstlenmiştir. Ancak günümüzde pazarlama artık müşteri etkileşimlerini yönetmede tek etken olmaktan çıkmış, insan kaynakları başta olmak üzere işletmenin tüm işlevsel alanları bu konuda önemli bir yere sahip olmuştur. Dolayısıyla çalışanların memnuniyetini önemseyen, onların ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu içinde olan işletmecilik anlayışı giderek önem kazanmaktadır (Uygun vd., 2013: 131). Şirketlerin

alışanlarını müşteri olarak gördüğü bu alandaki araştırmalar yoluyla yeni bir zihniyet ortaya çıkmıştır. Bu yeni bakış açısı, müşteriler ile hizmet etkileşiminde rol alan çalışanların yüksek kaliteli hizmet sunma istekliliğini teşvik etmek üzere içsel pazarlama uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu bağlamda içsel pazarlama, içsel hizmet kalitesinin ve dış mecradaki müşteri memnuniyetinin öncüsü olarak işletmeler için ayrılmaz bir parça niteliğindedir (Akroush vd., 2013: 305). Hizmet baskın bir yaklaşımın altında yatan mantık, müşteriler için değer yaratımını desteklemek için işletmelerin müşterilerini süreçlerine dahil etmeye çalışması gerektiğidir. İ müşteri fikri, örgüt içindeki her çalışanın hem tedarikçi hem de diğer çalışanlar için bir müşteri olmasına dayanmaktadır. (Foreman ve Money, 1995). İ müşterilerin somut ve soyut düzeydeki hallerinin iyileştirilmesi ve işletme performansının artırılması adına, i müşteri yönlülüğe ilişkin içsel pazarlama programları kullanılmaktadır ve bu yolla içsel hizmet sağlayıcıları arasında bir zihniyet oluşturulmaktadır. Pazarlama felsefelerinin, teorilerinin ve uygulamalarının davranış veya tutum sergilenmesi yoluyla işlevsel ve ilişkisel karşılıklı bir alışverişe dönüştüğü örgütlerde; i müşteri yönlülük, içsel hizmet sağlayıcılarının bu hizmetleri mevcut veya potansiyel kullanıcılarını müşterileri olarak gördüğü bir zihniyet olarak tanımlanır. İlk olarak toplam kalite yönetimi alanyazınındaki verimlilik ve maliyetle ilgili hedeflere ulaşmada bir araç olarak, i müşteri yönlülük fikri ortaya çıkmıştır. Ayrıca müşteri deneyimine ve değer yaratmaya dair görüşler mevcuttur (Conduit vd., 2014). İçsel pazarlama birçok örgüte çalışanlarına yönelik algılarını değiştirmede ve dış müşterilerine verdiği hizmetteki algılanan rolü açısından iyileştirme imknı sağlamıştır. İç müşteri yönlülük öncelikle içsel pazarlama üzerine odaklanarak örgütün dışsal değişimini geliştirme çabası olarak içsel pazarlama programının spesifik bir sonucudur. Diğer bir deyişle şirketin dış mübadele sürecini iyileştirme adına i müşteriler ve tedarikçiler arasında gerçekleştirilen bir alışveriştir (Kilburn, 2006). Dış müşteriler bir firmanın hizmetini değerlendirirken beklentileriyle algılarını karşılaştırdığı için müşteri beklentilerini anlamak, üstün hizmet sunmak için bir ön şart olduğundan işletmeler bu müşteri bilincini her daim ayakta tutmalıdır (Greene, Walls ve Schrest, 1994). Dolayısıyla içsel pazarlama, çalışan üzerinde odaklanarak ve rekabet avantajına bir kaynak niteliğinde firma içindeki pazarlama kavramının önemine vurguda bulunmaktadır (Panigyrakis ve Theodoridis, 2009: 601). Ayrıca içsel pazarlama bir firmada üstün hizmetin anahtarı niteliğinde olup, bunun neticesinde ise, dış pazarlama başarısı elde edilmektedir. İçsel pazarlamanın, firmanın ve ürün ya da ürün gruplarının çalışanlarına tanıtılması ve ayrıca

bu içsel pazarlama fikrinin örgütün en alt tabakalarına da iletilerek firma için en üstte tutulması gereken bir olgu olduğu söylenebilir (Greene vd., 1994). Bu bağlamda iç müşteri yönlü stratejik bir bakış açısıyla tüm süreçler pazarlama bilinciyle donanmalıdır. Bir diğer deyişle işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisinin koordinasyonu başarıyı getirecektir. Hem işletme içinde çalışanlar arasında oluşan olumlu algı, hem de iştiyakla donanan çalışanlarca sunulan çıktıların dışarıdaki hedef kitlede uyandırdığı tatminlik duygusunun harmanlandığı tümleşik bir yapıdan bahsedilebilir. Çalışanlarına sundukları iyileştirmelerle karşılıklı ödünleşme sağlayan işletmeler bu yolla sahip olduğu değerlerin birer temsilcisi niteliğinde olan insan kaynağının neler beklediğine yönelerek iç müşteri odaklı davranışlar geliştirebilir. Bu yapıldığı takdirde çalışanlar maddeten ve manen doyuma ulaşacak ve işletmenin tam anlamıyla bir parçası haline gelecektir. Sağlanan bu aidiyet de şüphesiz işletmenin hedef kitesinde de başarıya sebep olacaktır. Çünkü memnun iç müşteriler memnun dış müşterilere çıkacak ve bu da dolayısıyla işletmenin başarısına açılan bir kapı olacaktır.

Bir işletme muamması olarak çalışanlar, müşteriler veya hissedarlardan hangisinin önce geldiği merak konusu olmuşsa da önceliğin çalışanlara verilmesi gerektiği anlaşılmıştır; çünkü daha önce de değinildiği gibi mutlu, memnun, adanmış ve enerjik olan çalışanlar, müşterilere özen gösterdiklerinde mutlu olan müşteriler işletmeyle tekrar etkileşim kuracaktır. Ve bu da hissedarları mutlu edecektir (Bansal vd., 2001: 62). Bu yüzden hizmet işletmeleri, çalışanlarına iç müşteriler gibi davranmalıdır (Liao, 2009: 6). İşletmelerin öncelikle çalışanlara önem atfetmeleri gerektiğinden hareketle, bir hizmet kuruluşunun çalışanlarıyla ilişki kurması nisbetinde müşteri sadakatının sağlanacağı açıktır. Gerek müşteri çalışan etkileşimi gerekse de işletme çalışan etkileşimini sağlamak, işletmenin odak noktası olduğunda hiçbir faktör stratejik açıdan içsel pazarlama kadar etkili ve önemli değildir (Bansal vd., 2001: 62). İç müşteri yönlülük, yöneticileri ve çalışanları nihai (dış) müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmanın yanı sıra çalışanlarını da iç müşterileri olarak görmeye teşvik etmektedir. Müşteri yönlü olarak değerlendirilen işletmelerde yüksek kalitede hizmet sunumu ile müşterilere ulaşmak için hizmet çalışanlarının memnun edilmesi ve motivasyonunun sağlanması gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmak, dış müşterilerin memnuniyetine katkıda bulunduğu için pazarlama programlarının işletme içine de ivedilikle uygulanması gerekmektedir. Çünkü bir işletmenin müşteriye değer yaratma kabiliyeti, hem dış hem de iç müşterilere yönelik

dengeli stratejik bir düşünceye sahip olmasını gerektirir (Conduit vd., 2014: 1321; Davis, 2005: 6).

Günümüzde bir işletmenin müşteri değeri, buna bağlı müşteri sadakati ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma yeteneği, pazar ihtiyaçlarını doğru anlaması ve bunlara karşılık verebilme ile doğrudan ilişkilidir. Artan rekabette işletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri yönlü davranışlar geliştirebilme yeteneklerine bağlı olmakta, müşteri yönlü bir kültür yaratma ve buna uygun eğilim ve yeteneklere sahip çalışanlara sahip olma zorunluluğu doğmaktadır (Uygun vd., 2013: 130). Bazı durumlarda, müşteriyle irtibat halinde olan ön hat personelinin pazarlama eğitimi yeterli düzeyde olmayabilir veya hiç olmayabilir; ancak genellikle dış müşteri ile işletme arasındaki tek bağlantı olarak kilit bir unsurdur. Dolayısıyla, ön hat çalışanları örgütlerde sınır belirleyici görevini üstlenmekte olduğundan örgütten ve onun dış destek bölgelerinden gelen bilgileri etkin bir şekilde anlayıp yönetmeleri gerekir. Ön hat çalışanları sadece hizmet sunumunda son derece önemli bir rola sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda arka birim çalışanları ile dış müşteriler arasında kritik bir bağ niteliğini taşımaktadır. İşletme sınır birimlerinde çalışan iş görenlerin başarısı pazarlama faaliyetlerinin, müşteri için değer yaratan iş süreçlerinin ve müşteri yönlülüğün kurum içinde ne kadar iyi entegre edildiğine bağlıdır (Conduit vd., 2014: 1323). Çalışan yönlü davranışlar olumlu bir örgüt ikliminin kanıtı olarak görüldüğünden çalışan yönlü yaklaşımları destekleyen yöneticiler, çalışanlar tarafından örgütsel misyon ve değerlere daha fazla bağlı oldukları şeklinde algılanır. Çalışan yararına bir felsefenin uygulanması, eğitim programlarının kullanımı, performans artırıcı teşviklerin sağlanması ve hizmet sunumundaki mükemmellik konusundaki bir vizyonla çalışanların motivasyon düzeyleri artırılabilir. İç pazar yönlülüğü yüksek olan bir işletme çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek algılanan çalışan değerini artırırken aynı zamanda kendi yeteneklerini ve öz yeterliliklerini de geliştirir (Boukis vd., 2015: 398). Bu süreçte önemli olarak görülen bir diğer etmen ise fonksiyonlar ve kişiler arası etkin iletişimidir. İçsel iletişim bir işletmenin içsel çevresinin her seviyesine yayılım gösteren bir etkileşim olup kalite odaklı bir iklimin oluşturulmasında ve hizmet kalitesinin artırılmasında etkindir. İçsel pazarlama için önemli bir araç olan içsel iletişim firma içinde başlayıp firma dışında da devam eden çok boyutlu bir etkileşim unsuru olarak memnuniyet verici düzeyde hizmet sunumunun sağlanmasına yardımcı olur. Diğer bir deyişle çalışanların güvenini, saygısını, sadakatini kazanmaya odaklanan firma iç iklimi sayesinde geniş perspektifte servis kalitesi üzerinde olumlu etki gerçekleşmiş olacaktır (Akroush vd., 2013: 313). Rakiplerden üstün

olarak uzun dönemli kar eldesiyle varlık göstermek, hedef pazardaki mevcut ve potansiyel müşterilerin algılarında olumlu bir imaja sahip olmak isteyen işletmeler, öncelikle kendi bünyesinde etkili bir iletişime sahip olmalıdır. Müşteri yönlülüğü ve müşteri memnuniyetini hedefleyen bir işletme, işletme dışındaki müşterilerle köprü niteliğinde olan işletme çalışanlarına yani iç müşterilerine eğilerek öncelikle onların memnuniyetini ve dolayısıyla dış müşteri memnuniyetini kazanmalıdır ki bunlar neticesinde işletme kendi amaçlarına da erişebilsin.

Dış müşteri yönlülük ve iç müşteri yönlülüğün benimsenmesi ve uygulanmasının örgütsel performansı artırdığı bir gerçektir. Müşteri yönlülüğün, pazarlama araştırmacıları ve uygulayıcılardan çok ilgi görmesine karşın, ana odak noktası dış müşteriler üzerinde olmuştur. Ancak iç pazarlar bir organizasyonun başarısı için dış müşteriler kadar hayati önem taşımaktadır (Conduit vd., 2014: 1320). Memnuniyetin direkt bir sonucu olarak müşteri sadakati ve bağlılığı işletmelerin maddi anlamda büyümesinde ve kar elde etmesinde etkilidir. Fakat memnun edilmiş, sadakati kazanılmış ve aynı zamanda üretken çalışanların sebebiyet verdiği değer artışı ile dış müşterilerin memnuniyet ve bağlılığı sağlanacaktır. Bu konuda önceliği çalışanlara vererek müşterilerle ilgili olumlu sonuç alınmasına fırsat tanıyan bir işletme yönetimi ile çalışan ve müşteri memnuniyetine ulaşılacaktır. Kısacası, hizmet işletmesinin dış mecralardaki pazarlama başarısı, kendi içindeki pazarlamanın yani içsel pazarlama uygulamalarının ne kadar başarılı olduğu konusuna bağlıdır. Müşteriler ve işletme arasındaki etkileşimin varlığıyla oluşan değer yaratma sürecinin etkinliği iç pazarlara verilen önemle sağlanacaktır.

İç müşteri yönlülüğün uygulanması yöneticileri, çalışanları motive etmek ve teşvik etmek ve tüm organizasyonu müşteri yönlü bir yapıya dönüştürme biçiminde hareket ettirmeyi tetikler. İç müşteri yönlülük, örgüt üyelerinin kaliteli ürün ve hizmetleri diğer çalışanlara sunmaya ilişkin tutum ve davranışlarını yönlendirerek örgütsel kültürün bir parçası olmalıdır. İçsel pazarlama müşteri ihtiyaç ve isteklerinin içsel tedarikçilerce etkin bir iletişimle karşılanmasını kolaylaştırdığından dış müşterilerin örgütsel bağlamda anlaşılmasında önemli bir araç niteliğindedir. Böylece çalışanların örgütsel amaçlarla tanınırlığı sağlanacak ve müşteriler için değer sunumu kolaylaşacaktır. Müşteriyle direkt irtibat halinde olan çalışanlar örgütsel başarıyı ve performansı sağlamada zorunlu bir anahtar niteliğindedir. İç müşterilerle (çalışanlar) dış müşterileri birbirine bağlamak için uygun bir araç olarak iç müşteri yönlülük, dış müşteri yönlülüğünün tamamlayıcısı olarak

görülmelidir. Kuruluşlar, üstün müşteri değeri sağlamak için iç ve dış müşteri yönlülüğü entegre olarak geliştirmeye, sürdürmeye ve geliştirmeye çalışmalıdır. İç müşteri yönlülük bir örgüt içindeki bölümlerin birbirlerine müşteri ve tedarikçi olarak muamele ederek böylece bu uygulamalar vasıtasıyla dış müşterilerle başa çıkmada başarı kabiliyetini artırmayı gerektirir. Müşteri yönlülük ister iç isterse dış olsun, müşterilerin çıkarlarını en öne çıkaran ve uzun vadeli karlı ilişkiler geliştirmeye yardımcı olan bir örgüt kültürü olarak görülmelidir. Bireylerin örgütsel işlevleri anlamaları yoluyla örgüt içinde kabul edilebilir davranışların benimsenmesi ve sergilenmesine yardımcı olan bir pazarlama stratejisiyle hem iç hem de dış müşteri yönlülük temelli bir örgüt kültürü oluşmuş olacaktır (Conduit vd., 2014).

Birçok yönden, iç müşteri yönlülük ve insan kaynakları yönetimi arasında güçlü bir örtüşme vardır. İç müşteri yönlülük, yeni gelenlerin örgüt içindeki sosyal adaptasyonlarını kolaylaştırır, böylece dış müşterilerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için gereken istikrarlı kurumsal standartları öğrenebilirler. Kuruluş ile dış müşteriler arasındaki temas her zaman pazarlama fonksiyonunun doğrudan kontrolü altında değildir. Bu yüzden örgütü dış paydaşlarla ilişkilendirmede tüm fonksiyonel alanların rollerinin farkına varılmalıdır. Dolayısıyla bu durumun iç müşteri yönlü bir kültürle kolaylaştırılacağı söylenebilmektedir (Conduit vd., 2014: 1323). İşletmelerin kendi varlıklarını müşterilerinin varlıkları ile bir tutmaları gerektiği nasıl ki pazarlamanın kilit unsurlarından ise aynı şekilde işletmelerin hâlihazırdaki çalışanlarına ve potansiyel çalışanlarına da müşterisi gözüyle bakması gerekliliği insan kaynakları yönetimini ilgilendirir. Örgütün insan kaynağı ihtiyacının belirlenmesi, karşılanması ve en verimli olacağı çalışma ortamının sağlanmasıyla eldeki insan kaynağının muhafaza edilmesi örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir işletme fonksiyonu olarak insan kaynakları birimi, işletme için en değerli unsur olan ve ikamesi diğer unsurlar kadar kolay olamayan insan kaynağını temel almaktadır. İnsan kaynağına gerektiği değeri veren işletmeler, ürün-hizmet ve şirket değerleri kombinasyonunu hedef kitlesine duyurmakla ve sadece onların memnuniyetiyle yetinmekle kalmamalıdır. Aynı zamanda işletme değerlerinin ve hizmetlerinin iç yüzü olarak bunları hedef kitlelerine (dış müşterilerine) sunan çalışanlarına (iç müşterilerine) da mercek tutmalıdır. Hedef pazara sunulan çıktıların birer mimarı konumunda olan çalışanlara verilen önem ile ifade edilen böyle bir bakış açısı, işletmelerin sürdürülebilir varlık göstermeleri ve rekabet üstünlüğü açısından bir artı değer olarak geri beslemeye dönüşecektir. Çünkü müşterilerin beklentileri ile aldıkları hizmetin karşılaştırılması ile

sonuçlanan müşteri algısının olumlu olması isteniyorsa işletme içindeki çalışanların evveliyatla memnuniyetinin sağlanması zorunludur; ki olumlu güdülenen bir çalışan işletmenin değerine tabi olarak kendi değerini onunla bir bütün kılacak ve bu iştiaak ile müşteriye sunumların neticesinde alınan tatminlik duygusu artacaktır. Kısacası mevcut ve potansiyel çalışanlara yönelik pazarlama yoluyla çizilecek bir rotada çalışanların aidiyeti işletme performansı ile paralel ilerleyeceğinden; şirketin misyonuyla bugünüde, vizyonu ile gelecekte aynı çerçevede yer alan çalışanlar dış müşterilerin memnuniyetine ayna tutacaklardır. Kısacası işletmelerin kendi merkezilikten pazar yönlülüğü ve ardından da müşteri yönlülüğü geçişinden sonra bu süreçlerde her zaman aktif olarak rol oynayan çalışanların fark edilmesiyle birlikte, rekabet üstünlüğü ve müşteri sadakatini kazanmada bir yöntem olarak çalışan (iç müşteri) yönlülük önem kazanmıştır. İşletmeler tüm fonksiyonlarıyla ve süreçleriyle sunduğu hizmet ve ürünlere geniş bir perspektiften bakmalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi işletmeler, çalışanlarına işletme içindeki müşterileri nazarıyla bakarak öncelikle onların memnuniyetini sağlayarak dış müşterilerinin tatmin ve bağlılığını sağlamaya gönüllü olmalıdır. Bunun neticesinde çarpışılan bir mecra olarak rakiplerle olan ilişkilerinde de rekabet üstünlüğü ile varlık gösterebilecektir.

2.8. İç Girişimcilik Kavramı

Dünyada süregelen sosyal, kültürel, teknolojik yönlü değişimler ve gelişmeler kişileri ve örgütleri bu yeniliklere ayak uydurmaya sevk etmiştir. Bu bağlamda girişimcilik de önem kazanmış olup, bireysel ve kurumsal düzeydeki iyileştirmelerin bir parçası haline gelmiştir. Yeni ekonomiyle birlikte bu sistemin kalbinde yer alan bilişim ve iletişim sektöründe yaşanan teknolojik ivme neticesinde bireyler de girişimlerde bulunarak ekonominin bir parçası haline gelmiştir (Erdoğan, 2007). Günümüz dünyasının bir çok alanının küreselleşmenin etkisinde kaldığı düşünüldüğünde, bu süreçte ürün/hizmet sunan işletmelerin pazardaki rakiplerine üstünlük sağlayıp öne çıkmaları gerektiği kaçınılmazdır (Atar, 2015: 50). Bu bağlamda insanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için kurulan ve varlık göstermeye devam işletmeler, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayarak sürdürülebilir kar eldesi ve büyüme kaydetme amaçlarından dolayı aynı zamanda girişimcilik faaliyetleriyle içinde bulundukları toplumu etkilemektedir (Aydın ve Çakar, 2013: 54). İşletme ve iktisat alanyazınlarında dikkate değer bir kavram olarak görülen

girişimcilik kavramı, ortaçağdan günümüze uzanan ve özellikle sanayi toplumunun bilgi toplumuna devinim kazanmasıyla birlikte daha ziyade önem kazanmıştır. Girişimciliğe dair çalışmaların çok olmasına rağmen evrensel bir tanımlama ile netlik kazanmamıştır; ancak girişimciliğin yeni bir işletme kurmanın daha ötesinde bir kavram olduğu söylenebilir. Ürün ve hizmetlerde yeniliğe gidilmesi, yeni pazar fırsatlarının keşfedilmesi ve bu pazarlara nüfuz etmek, ürün ve hizmetlerin üretim ve sunumuna dair yeni yöntemler bulmak aslında girişimciliğin emarelerindendir (Ay vd., 2014: 364-365). Girişimcilik; girişim başlatan kişi tarafından yeni bir fikrin geliştirilmeye çalışılması, süreç ve yöntemlere değer katılması, yeni ürünlerle sonuçlanabilecek veya artan değerde yeni etkinlikler getiren yeni bir iş geliştirilmesi halinde söz konusu olan bir dizi süreçten oluşmaktadır (Hand, 2010: 22). Mevcut ve olası fırsatların farkedilerek kullanılabilir düzeye indirgenmesinde önemli bir yeri olan girişimcilik kavramı; ekonomik açıdan işletmelere katkı sağlamada ve toplumsal düzeyde yeniliklerin, teknolojik gelişmelerin benimsenmesinde artı değer sunmaktadır. Aynı zamanda girişimcilik, değişimler çerçevesinde bir vizyon ve yaratıcılık sürecine dinamizm katan; yeni ve yaratıcı fikirler ile çözüm önerisi sunarak bunları uygulanabilir hale çevirebilen enerjik bir yapıyı gerektirir (Kaplan, 2013: 60-61).

İşletmeler için tüm süreçlerde tüm fonksiyonlarında iyileştirmelere ve yeniliklere giderek girişimcilik potansiyellerini artırmaları gereği dikkat çekmektedir. Değinildiği gibi yenilikçi bakış açısını benimseme, işletmenin pazarda sürdürülebilir varlık göstermesinde önemli bir etkidir; fakat tek başına yeterli değildir. Çünkü uygulamaya geçmemiş yenilikler atıl nitelik taşımaktadır (Atar, 2015: 50). İş dünyasındaki teknolojik iyileştirmeler ve gelişmeler ışığında gelişen girişimcilik algısının uzun dönemli başarı kaydedebilmesi için değişimlere ayak uydurabilecek kadar hızlı olması, sunduğu ürün/hizmet yelpazesinde kaliteli ve tutarlı bir imaj oluşturması ve aynı zamanda pazarı iyi gözlemlemesi ve var olan boşlukları değerlendirip artı bir değere çevirmesi gerekmektedir. Bu yüzden ki girişimin başarısı kadar daha sonraki süreçlere uyum gösterebilmek de bu başarının sürdürülebilir düzeyinde önemli bir rol oynamaktadır (Erdoğan, 2007). İşletme açısından bakıldığında girişimcilik, yeni bir işletme sürecinin oluşturulmasıdır ve bu bağlamda çevresel değişkenler de göz önünde bulundurulmalıdır (Hand, 2010: 23). Bu bağlamda girişimcilik algılarıyla yol alan işletmeler, süreçlerinde kaydetmeyi düşündükleri yenilikleri uygulama alanı bulabilecek ve amaçlarına ulaşmada yol kat etmiş olacaktır (Atar, 2015: 50).

Günümüzde işletmelerin girişimcilik yeteneği olmaksızın ekonomik düzeyde gelişme kaydetmesi giderek zorlaşmıştır. İşletmeler için böylesine olumlu etkilere sebep olan girişimciliğin topluma da faydası vardır. Bir toplumun güçlenmesinde ve gelişmişlik düzeyinin artmasında girişimcilik önemli bir etkiye sahiptir (Kaplan, 2013: 61). Yeni uygulamaların ve teknolojilerin topluma kazandırılması yoluyla ekonomiye, istihdam oranına ve topluma ulusal/uluslararası düzeylerde katkı sağlayan girişimcilik; işletmeler ve ülkeler için gelişebilirlik ölçütü açısından önem arz etmektedir. Fırsatları değerlendirebilerek takip edip bu süreçte proaktif davranan, yeniliği kendine amaç edinen ve bu amaca da iş süreçlerinde, ürün/hizmet boyutlarındaki yenilikler aracılığıyla ulaşmayı isteyen bir örgüt girişimci olarak adlandırılabilir. Kimsenin göremediğini ve herkesin gördüğünden farklısını görebilen girişimci, sadece fırsatları değerlendirmekle kalmaz. Aynı zamanda fırsat yokken dahi derinlemesine bir bakış açısıyla onları su yüzüne çıkararak bunları fırsata dönüştürüp uygulama alanı bulmada elverişli alanlar oluşturur. Ürün ve hizmetlerin oluşumundan pazarlanma sürecine ve sonraki aşamalara değin bu süreçleri ve süreçlerle tümleşik olarak teknolojiyi sürekli takip ederek gelişmeye odaklanan girişimci, bilgiyi yöneterek kullanılabilir düzeye gelmesinde aktif rol oynar (Atar, 2015: 49-50).

Var olan süregelen değişimlere cevaben girişimci bir perspektife sahip olmak, bu girişimcilik unsuruna ileriki zamanlarda daha farklı bir boyut kazandırmıştır (Atar 2015). Mevcut işletmelerdeki faaliyetlerin ve süreçlerin açıklanmasında yararlanılan iç girişimcilik kavramı, işletme içindeki rekabetçi ve yenilikçi kabiliyetler alanındaki eksikliğin bir sonucu olarak yeni gelişen süreçler bütünü olarak ortaya çıkmıştır (Kaplan, 2013: 62). Cingöz ve Kaplan'ın (2011: 189; 2013: 62) aktardığı üzere, işletmelerin içsel düzeydeki ilerlemelerinin diğer işletmeler arasında farklılıklara sahip olmasına yol açması olarak ifade edilen ve ilk olarak 1985 yılında Pinchot tarafından gündeme getirilen iç girişimcilik kavramı, genel çerçevede var olan bir işletme içindeki girişimcilik faaliyetleri olarak tanımlanmıştır. Daha sonralarda iç girişimciliğe daha spesifik yönlerden bakılmış ve kavrama ilişkin bazı ifadelerde bulunulmuştur. Kurum içindeki çalışanların, kaynaklarla sınırlı kalmaksızın fırsatları takip ettiği, kurumsal düzeydeki karlılığa katkı sağlayarak kurumsal rekabetçiliğe katkı sağlamak adına yeni iş fikirlerinin ve yeni iş süreçlerinin geliştirip uygulamaya döktüğü, kurumsal düzeyde karşılaşılan sorunlara yeni ve yaratıcı çözümlerin üretildiği, işletme içindeki üretim faktörlerinin dönüşümünde rol alarak yeni fırsatları görüp değerlendirdiği bir süreç olarak tanımlanan iç girişimcilik kavramı; genel

olarak işletmelerde birey ya da grup tarafından yapılan yenilikler vasıtasıyla kuruma canlılık katan bir dinamiktir (Cingöz, 2011: 189)

Bilindiği gibi işletmelerin amaçlarına ulaşmada bir araç olarak görülen örgüt içindeki insan kaynağı rekabet avantajına ulaşmada aktif rol oynamakta ve müşteri yönlülükleri yüksek çalışanlar müşterilerle olan hizmet sunumu etkileşimlerinde de artı bir değere sahiptir. Ancak hizmet kalitesinin artmasında bu yeterli görülmemekte ve iç girişimcilik yönlü davranışlar sergileyen hizmet çalışanlarının iş performanslarının artmasında iç girişimciliğin büyük etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (J. K. Stewart, 2009). Değişen süreçlere ayak uydurmaya çalışan işletmeler, çalışanlarının niteliklerini yükselterek bireysel ve kurumsal bazda verimlilik artışı sağlayacaktır. Ancak unutulmaması gerekir ki, pazarda öne çıkmak için inovasyon yapan ve inovatif fikirleri destekleyen işletme yönetiminin bunu sağlayabilme derecesi çalışanlarının yenilikçilik derecesine bağlıdır. Yeni fikir ve uygulamalara karşı proaktif bir tutum sergilemeleri gereken çalışanlarla, işletmelerin verim alması daha ziyade kolaylaşacaktır (Atar 2015). Bunun sonucunda değişime hızla ayak uyduran bir işletmenin diğer işletmelere nispetle lider konuma geçeceği söylenebilir. Daha önce de değinildiği gibi burada önemli olan, kurumların en önemli varlıklarından olan insan kaynağının da bu değişime paralel çizgide olması gerektiğidir. Netice itibarı ile bunu başarabilmenin yollarından biri olarak işletme bünyesinde girişimciliğe imkan tanıyan iç girişimcilik uygulamalarıdır (Cingöz 2011: 188). Çünkü inovasyonların benimsenmesinin ardından uygulama alanı bulmasındaki etkili unsurların girişimcilik ve iç girişimcilik olduklarına değinilmektedir (Atar 2015: 52). Kurumsal düzeydeki girişimcilik olarak adlandırılan iç girişimcilik, işletmelerin mevcut çalışanları üzerinde iyileştirmelere ve yenilemelere giderek rakipleri arasında öne çıkarak rekabet avantajı sağlayabilmesine olanak sağlar (A.R. Stewart, 2009: 45). İşletmelerde, iç girişimcilik ile çalışanların istihdam edildiği ve yeni girişimler yoluyla fırsat arayışına yönlendirildikleri bir süreçten bahsedilebilir. İç girişimci finansal, psikolojik ve sosyal riskleri göz önünde bulundurarak zamana ve çabaya odaklanarak, yenilikçi ve yaratıcı düzeyde girişimlerde bulunur. Bunu yaparken parasal ve kişisel düzeydeki memnuniyetin getirdiği ödülleri kazanmaya çaba sarf eder (Hand, 2010: 22-23). Bazı işletmeler; ikramiyeler ve ödüller sunarak, kurumsal kültürleri değiştirerek, üst yönetime erişim sağlayarak ve firmanın sponsorluğundaki girişimlerde yeni pozisyonlar önermek suretiyle çalışanlarına daha girişimci düşünmeye yönelik adımlar atmaktadır (A.R. Stewart, 2009: 45). Aynı zamanda iç girişimci için inovatif olma derecesi, risk alma ve öngörme

derecesine göre belirlenen bir yapı olarak kişilerin kendi içlerindeki yetenekleri barındırmaktadır. Bu bağlamda çalışanların girişimcilik yönelimi; yenilikçilik, risk alma ve öngörme ile yaratıcı göstergeler olarak süreçlerin, uygulamaların ve karar alma süreçlerinin kabul edilmesiyle ilgilidir (J.K. Stewart, 2009: 45).

İç girişimcilik örgüt düzeyinde girişimlere yönelimi kapsamaktadır; ancak girişimsel tutum ve davranışların mevcut işletmelerdeki rolü çok eskiye dayanmayan bir olgudur. Farklılık ve yeniliğin harmanlanmasının bir gereklilik haline dönüşmesinin sonucu olarak iç girişimcilik, işletmenin kuruluş anındaki teşebbüsün ötesinde bir anlam ifade etmektedir. Başta var olan bu girişimci ruhun ve heyecanın, hali hazırda faaliyetlerine devam eden işletmede ve çalışanlarının faaliyetlerinde canlı kalması gerekliliğine temas edilebilir. (Cingöz, 2011: 188). İç girişimcilik, bir işletmenin karlılık düzeyini kendini yenileyerek artırmayı hedefler ve bunun sonucunda sadece ulusal boyutta değil uluslararası düzeyde de başarı elde etmeye teşvik eder. Bununla birlikte işletmelerin öne çıkması ve model alınması kaçınılmaz olur (Gürel, 2010: 1). İç girişimciliğin ne olduğuna dair açıklamalar yapılmış olsa da kavramın teorik olarak gelişiminden bahsetmek yerinde olacaktır. Bu bağlamda iç girişimciliğin tarihsel gelişim sürecine dair alan yazındaki bazı tanımlamalar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İç Girişimciliğin Tanımları

Tanım	Teorik Altyapı
Mevcut örgütlerde yeni ürünler, yeni işler ve özerk ya da yarı özerk işletmeler oluşturma	Schollhammer (1981) Hisrich ve Peters (1984) MacMillan et al. (1984) Vesper (1984) Rule ve Irvin (1988) Kanter ve Richardson (1991) Zahra (1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Sharma ve Chrisman (1999)
Yeni ürünler, hizmetler, süreçler, teknolojiler ve metotlar yaratma süreci	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
Üretim prosedür ve tekniklerde yenilikler	Schollhammer (1982) Covin ve Slevin (1991) Zahra (1993) Damanpour (1996) Burgelman ve Rosenblom (1997) Knight (1997) Tushman ve Anderson (1997)
İş kavramının yeniden tanımlanması, stratejik yenilenme ve re-organizasyon, örgütsel değişim	Vesper (1984) Guth ve Ginsberg (1990) Zahra (1991, 1993) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Muzyka et. Al. (1995) Sharma ve Chrisman (1999)
Kaybetme olasılığına rağmen yeni fırsatları değerlendirmek için belirsizlik ortamında yatırım kararları alma ve stratejik faaliyetlerde bulunma	Mintzberg (1973) Khandwalla (1977) Miles ve Snow (1978) Covin ve Slevin (1986, 1989, 1991) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Dess et. al. (1996) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Lumpkin (1998)

Örgütün öncü davranma ve ilk girişimi başlatma eğilimi	Covin ve Slevin (1986, 1991) Venkatraman (1989a) Stopford ve Baden-Fuller (1994) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Dess et. al. (1997) Lumpkin (1998)
Rakiplere yönelik saldırgan pozisyon alma veya pazarda doğrudan ve yoğun biçimde rakiplere meydan okuma	Covin ve Slevin (1986, 1991) Miller (1987) Covin ve Covin (1990) Lumpkin ve Dess (1996, 1997) Knight (1997) Lumpkin (1998)
Bir fikri ya da vizyonu ortaya koymada ve onu başarmada sergilenen bağımsızlık	Zajacvd (1991) Lumpkin ve Dess (1996) Culhane (2003)

Kaynak: (Gürel, 2010: 7-8)

İşletmelerde girişimcilik davranışının gelişebilmesi adına uygulanacak iş fikirlerinin ve süreçlerin iş planı dâhilinde değerlendirilmesinin ardından uygulamaya dökülmesi gerekecektir. Bu yolla yeni bir iş fikri sadece ortaya atılmakla kalmış olmayıp, aynı zamanda uygulanabilirlik noktasında bir girişime dönüşmesidir. Bunun sağlanabilmesi açısından işletme yönetiminin de teşvik ve ödül sistemleri gibi destek unsurlara ihtiyacı bulunmaktadır. Gürel'in (2010) aktarımıyla Dryer (2001), iç girişimciliği cesur fikirlerin yönetilmesi olarak tanımlamıştır. Örgüt içindeki iç girişimcilik ruhu, doğru belirlenmiş bir vizyon ve amacın, açık iletişimin ve başarı arzusunun bir arada bulunmasıyla harekete geçirilebilir. Yeni fikirleri nihai iş fikrine dönüştüren iç girişimciler eliyle, işletmelerde girişimsel bir kültürün kapıları aralanmış olur. Bu kültür ile yeni ürün ve fikirlerden oluşan inovatif süreçler bütününe katkı sağlanır. Bu katkıda gönüllü ve sorumlu şekilde rol alan iç girişimciler, yeni fırsatları takip ederek pazarlanabilir bir fikre çevirmede yenilikçi bakış açılarıyla işletmelerdeki değişimin itici gücü olarak katkı sağlamaktadır (Gürel 2010: 2). Etkili iç girişimcilik uygulamaları, işletmelerin pazardaki rakipleriyle olan etkileşimini rekabet avantajına çevirmelerinde ve kullanmalarında; gelecekteki fırsatları fark edebilme ve değerlendirme noktasındaki yetenekleri elde edebilme gayretlerini de olumlu yönde etkileyecektir (Kaplan, 2013: 64).

2.8.1. İç Girişimciliğin Önemi ve Faydaları

Müşterilerin süregelen olarak değişim kaydeden istek ve ihtiyaçlarına etkili bir şekilde işletmelerin cevap verebilmesi için süreç ve tekniklerinde uygulanabilir düzeyde yenilikçi ve yaratıcı olmaları gereği göz ardı edilememektedir (Gürel, 2010: 9). Bireylerden kurumlara doğru iç girişimciliğin ivme kazanması ve uygulama alanı bulmasıyla; küreselleşen ürün, hizmet, fikir, süreç dinamizmine ayak uydurmak ve giderek artmakta olan rekabet ortamında öne çıkmak isteyen işletmeler için iç girişimcilik faaliyetleri önemli bir köprü niteliğindedir (Atar, 2015: 56). Süregelen bu değişim ikliminde varlık gösterebilmek için kurum içinde yenilikçiliğe ön ayak olan iç girişimcilik uygulamaları (Gürel, 2010:9), işletmelerin rekabet yeteneklerini özgün düzeylerde artırmaya yardımcı olmuştur (Kaplan, 2013: 70). İşletmeleri farklı taktik ve stratejileri kullanmaya teşvik eden ve hatta adeta bunu yapmayı bir zorunluluk haline getiren iç girişimcilik faaliyetleri (Kaplan, 2013: 70), ne düzeyde etkin olarak yürütülürse, işletmeler o oranda bu dinamik çevrede sürdürülebilir rekabet avantajıyla bir duruş sergileyebilecektir (Atar, 2015: 56). İşletmenin arzuladığı rekabetçi üstünlükte çalışanlarının rolü dikkate alındığında, iç girişimcilik yönlü davranışların önemi göz ardı edilememektedir. Çünkü iç girişimcilik yönlülüğü yüksek olan çalışanların kurumsal tatmin ve bağlılık duygularının düzeyleri, diğer çalışanlara kıyasla daha yüksek olacaktır. Bunun neticesinde işletmenin değer zincirine katkı sağlayacaklardır (J. K. Stewart, 2009: 94).

Mevcut bir işletmede gerçekleştirilen girişimcilik faaliyetleri örgütsel ve ekonomik düzeylerde işletmeye ve topluma fayda sağlamaktadır (Cingöz, 2011: 194). Ekonomik yönden büyüyen, karlılık düzeyleri artan ve giderek performansları iyileşen işletmelerin faaliyetleriyle pazarda yeni alanlar oluşur. Üretilen yeni fikir stratejileriyle uzun vadede hem işletmeye hem de ülkeye küresel anlamda başarı sağlanmış olacaktır (Atar, 2015: 56-57). Bir diğer ifadeyle; yeniliklerde iyileştirmelere gidilerek, mevcut veya yenilikçi ürünleri ticarileştirerek onlara uygun pazarlar oluşturarak işletme performansını artıracak ve pazara canlılık katılacaktır (Kaplan, 2013: 70). Çünkü büyüme karlılık ile iç girişimcilik birbirlerini olumlu olarak etkilemektedir. Dolayısıyla performansı yükselen işletmenin buna bağlı olarak büyümesi ve kar düzeyinde artış kaydetmesi tabiidir. Küresel anlamda pazar fırsatlarını yenilikçi bir stratejiyle takip eden işletmeler yeni pazar bölümleri ve yeni yabancı pazarları ulaşılabilir düzeyde hedeflerler (Cingöz, 2011: 195).

Örgüt ve toplumsal iyileşmelerin ve finansal performansı artırmasının yanı sıra, iç girişimciliğin ve iç girişimci bir örgüt olmanın finansal olmayan düzeyde de performans iyileştirme etkisi bulunmaktadır. Şöyle ki; yenilik yapmak için gerekli olan kaynakların ve girişimci ruhun gerektirdiği bağımsızlığın sağlandığı bir örgüt ikliminde çalışanların yaratıcılık potansiyelleri de gelişecektir. Bu iç girişimcilik faaliyetlerinin olumlu çıktılarının alınmasıyla memnuniyetleri artan nitelikli çalışanların işletmeye bağlılıkları artacaktır. Kısacası iç girişimciliği yüksek olan işletmelerin çalışanlarının da beşeri performanslarının nitelik kazanmış olmasıyla memnuniyeti ve aidiyeti artacaktır. (Cingöz, 2011: 195).

Gürel'in (2010: 9) aktardığı üzere, Kuratko (1990) işletmelerde iç girişimciliğin önem kazanmasının başlıca nedenlerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Durağanlık ve gerilemenin olumsuz etkilerinden kaçınmada ve bunlarla başa çıkabilmede etkili olan değişimlerin, yeniliklerin ve iyileştirmelerin pazarda yapılması gereği
- İşletmelerin gelenekselleşmiş yönetim ve yöntemlerinin değişimlere ayak uydurma noktasındaki zayıflama
- Bürokratik örgütlerden ziyade yenilikçi, sorgulayan bir tarzı benimseyen personel ve müşterilerin varlığı

Kısacası mevcut ve potansiyel riskler girişimciler ve iç girişimciler için kazanca erişimde bir araçtır. Bunları doğru bir biçimde gözlemleyen ve riskleri yönetebilen bir hizmet işletmesi ve çalışanları bu riskleri hem kendi taraflarında hem de işletme açısından fırsata çevirmiş olacaktır (A.R. Stewart, 2009: 28).

2.8.2. İç Girişimciliğin Boyutları

İşletmelerdeki girişimsel düşüncenin perde arkasında; yenilikçilik ve risk alma etmenleri vasıtasıyla rekabetçi yönde aktif davranışlar geliştirmek bulunmaktadır. Tüm bunları kısa vadeli taktikler ve uzun vadeli stratejilerle rakiplere oranla öne çıkar derecede yapmak gerekmektedir (Cingöz, 2011: 191; Gürel, 2010: 36). Kurumlarda iç girişimciliğin verimli şekilde uygulanmasında rol oynayan ve birbirleriyle etkileşim halinde olan alt boyutlardan bahsedilebilir. Burada temel anlamda bireysel düzeydeki iç girişimcilik özelliklerine ayrı

ayrı başlıklar altında değinilmiş olup, yönetsel düzeydeki iç girişimcilik özelliklerine ise, tek başlıkta yer verilmiştir.

2.8.2.1. Yenilikçilik

Yoğun rekabet ortamında öne çıkabilir düzeyde varlık gösterebilmek ve süregelen teknolojik değişimlere ayak uydurabilmek için işletmelerin inovasyon odaklı bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Atar, 2015: 60). İç girişimcilik kavramının tüm çeşitlerinin içinde yer alan yenilik kavramı girişimin en dinamik özelliği olarak girişimcilik sürecinin odak noktasını oluşturmaktadır (Atar, 2015: 60; Cingöz, 2011: 192; Gürel, 2010: 39-40). Girişimcilik alanyazını yenilikçiliği, yeni fırsatlar ve çözüm bulmaya odaklanan çabalar olarak tanımlanmaktadır (J.K. Stewart, 2009: 14). Bu boyut aynı zamanda girişim sürecinin başlangıç aşamasını oluşturduğundan önem arz etmektedir. Çünkü yenilikçilik aracılığıyla örgüte kazandırılan yeni perspektifle, yeni bir fikrin ötesinde örgüte değer kazandırılmış olur. Bir değer süreci olarak yenilik yapmak; fikir aşamasında başlayan, araştırma ve tasarım ile devam eden; üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası değerlendirme aşamalarıyla devam eden bir olgudur. Yenilik yapmayı benimseyen işletmeler; bunu kurumsal yapılarına ve yönetim tarzlarına yansıtır. Aynı zamanda kullandıkları ürünler, süreçler ve araç gereçlerde de teknolojiyle uyumlu olarak bu boyutu uygulama alanına döker (Cingöz, 2011: 192; Gürel, 2010: 39-40) Bu gibi yollarla yeni fikir ve işlerin üretilip uygulanmasıyla kurumsal düzeydeki süreçlerde gelişme kat edilmiş olur. Daha kapsamlı olarak yenilik yapmak, işletme içinde üretilen özgün ve yeni bir iş fikri işletmenin dışına taşarak pazarda talebe dönüşmesiyle dinamik kazanmasıdır. Bu bağlamda yenilik sadece keşif gibi olmayıp, ticarileştirme süreciyle pazar fırsatlarının değerlendirilmesiyle ekonomik açıdan bir performansa dönüşür (Gürel, 2010: 39-40). Mevcut pazardaki faaliyetlerin yanı sıra potansiyel pazar durumu ve müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişime de uyum sağlamak açısından ürün/hizmet boyutlarında uyumlaştırmaya gidilmelidir (Cingöz, 2011: 193).

Geleneksel işletmelere nazaran daha yüksek bir oranda yenilik yapma kapasitesine sahip olan girişimci işletmeler, mevcut ürün/hizmetlerini yenileyebilmek veya yeni ürün/hizmetlerle süreçlerinde iyileştirme yapılması adına ar-ge çalışmalarına odaklanırken; bunları uygun teknoloji ve yönetsel yapılarla desteklemelidir (Gürel, 2010: 39-40). Bu bağlamda yapılan yeniliklerin başarıyla netice vermesi, işletmenin vereceği desteğe

bağlıdır. Eğer işletmeler yenilik yapma sürecine destek vermez ise planlanan yeniliklerin uygulamaya geçme noktasında aksaklıklar yaşanabilecektir. Bunun yanı sıra yenilikçi fikirlerin ortaya çıkabileceği alanların oluşturulması ve sürecin desteklenmesi, yeniliklerin başarıyla uygulamaya geçirilmesinde ve devamında daha fazla yeniliğe de zemin hazırlanmasında etkili olacaktır. Bu da işletme menfaatine yüksek performans çıktılarına sebebiyet verecektir (Atar, 2015: 61).

2.8.2.2. Risk Alma

Rekabet ortamının giderek kızıştığı günümüzde işletmelerin rakiplerinin arasından sıyrılarak rekabet avantajı elde etmesi için yenilikçi ve ileriye yönelik öngörücü olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Ancak bunlar tek başlarına yeterli gelmemektedir. Çünkü tüm bu boyutlar işletmelerin esasında cesaretli olmalarının da birer emaresidir. Bu da demek oluyor ki, bir işletme adım atacağı zaman eğer ki yüksek kar elde etmeyi bekliyorsa, aynı oranda da risk alabilmelidir. Risk ne kadar büyük olursa getirisi de aynı oranda büyük olabilecektir ve tam tersi büyük kayıplar da yaşanabilirse de; bunu göze alabilip büyük adımlar atabilen işletmeler rekabet üstünlüğünü sağlama noktasında ileriye geçecektir.

İç girişimcilikte kabul edilebilir derecede risk almak işletmeler için kaçınılmaz bir olgudur. Girişimciliğin ve girişimci bir ruhun temel düzeyde en önemli özelliklerinden birisi de oluşabilecek risklerin göze alınmasıdır. Bu bağlamda işletmeler risk alarak varlıklarını pazarda sürdürme noktasında ve rekabet noktasında avantaj sağlayacaklardır. Risk, anlam itibarıyla kaybetme olasılığı demek olan ve işletmelerin yenilikçi davranış eğilimlerini, proaktifliklerini ve yeni girişimlere atılma eğilimlerini başlatma niteliğinde olan bütüncül bir unsur niteliğindedir (Atar, 2015: 61).

Girişimciliğin ve girişimcinin en temel özelliklerinden biri olan risk alma unsuru; çalışanlardan girişimcileri ayıran önemli ve temel bir dayanak olarak dikkat çekmektedir. Buradan da işletmelerin girişimci ruha sahip olmasının gerekliliğine değinilebilir. Çünkü girişimci ruha sahip olan işletmeler, sıradan işletmelere nazaran daha fazla risk alma eğilimi göstermektedirler (Gürel, 2010: 44). Yeni ürün/hizmet sunumu ve fikir aşamasında risk almaya gönüllü olarak cesaret gösterebilen işletmeler (Atar, 2015: 62), aslında yenilikçi bir bakış açısıyla yenilikleri artırmayı hedeflediğinden risk almaya ve sonuçlarına da katlanmaya hazırdır. Alınan riskin neticesi getiri değil de kayıp bile olsa, bu durum

işletmeyi sarsmayacak ve aksine tolere edilebilir bir yaklaşım ile yeni girişimlerin önü bu hoşgörü iklimiyle açılmış olacaktır (Gürel, 2010: 44).

Belirsizlik fikri, risk girişiminin kurumsal ya da kişisel düzeydeki girişimcilik eğilimini ile ilişkili olarak nasıl düşünüldüğünün merkezi bir parçasıdır. Risk alma, iç girişimciliğin bir boyutu olarak, bir çabanın başarılı olup olmayacağı konusunda belirsizliğe rağmen, bir fırsat arayışında istekli olunması anlamına gelmektedir (J.K. Stewart, 2009: 15). Unutulmamalıdır ki işletmeler her an herhangi bir sebeple belirsiz durumlar yaşayabilir ve bu belirsizliklerin ardında kazançlar veya kayıplar olabilir. Ancak ortaya konan girişimler neticesinde kayıplar yaşanması halinde; ileriki dönemlerde yapılacak girişimler için olumsuz bir tutum geliştirmeyerek bu belirsiz durumları etkili bir şekilde yöneten işletmeler mevcut anı kontrol altında tutabilecektir. İlaveten geleceğe ilişkin de öngörülebilir düzeydeki risklerin içine girerek, yarınları öngörülebilir bir kontrol mekanizması sağlamış olacaklardır. Bir diğer deyişle bugünlerini ve yarınlarını stratejik bir uyum içinde tutabilen işletmeler risklerle mücadele edebilecek ve bu durum ise girişimci işletmenin veya girişimci bireyin ne ölçüde başarılı olduğunu anlamada yeterli olabilecektir (Atar, 2015: 62; Gürel, 2010: 44).

2.8.2.3. İnisiyatif Alma ve Öngörü

İnisiyatif alma ve öngörü (proaktiflik), işletmelerin rakiplerine göre şekil almasından ziyade onların arasında bir öncü niteliğinde olup yeni ürün/hizmetlere, teknolojilere, süreçlere ilişkin özgün bir yenilik yapma özelliği taşımaları olarak; meydana gelebilecek potansiyel problemleri, değişiklikleri ve ihtiyaçları önceden öngörme yetisi olarak ifade edilmiştir (Atar, 2015: 59; Gürel, 2010: 46). Rekabet unsurunda bir öncül olarak nitelendirilen proaktiflik boyutu, rakiplerden önce yeni fırsatların saptanması ve takip edilmesi olarak tanımlanmaktadır (J. K. Stewart, 2009: 15). Benzer şekilde çevredeki geleceğe ilişkin talepleri pazardaki rakiplerden önce öngörmek ve onlardan önce cevap verebilmek üzerine odaklanan işletmeler proaktif olarak anılır (Atar, 2015: 59).

Girişimcilikte ileriye dönük özgün bir perspektif geliştirmekde önem arz eden bu boyut, gelecekte karşılaşılabilecek olası sorunları sezme ve onlarla başa çıkmada işletmelere işlerlik kazandıran ve bu işlevle anılan öngörücü işletmeler pazardaki taleplere yönelik uygun stratejileri geliştirerek pazarda ilk olma özelliğini elde edebilmekte ve değişim sürecinde aktif rol oynayabilmektedir (Gürel, 2010: 46-47).

Olası ihtiyaçları ve problemlerin öngöröldükten sonra faaliyete geçme olarak ifade edilen proaktiflik boyutuyla işletmelerin her an bir farkındalık bilinciyle uyanık olması gerekmektedir. Yeni eğilimleri takip eden, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına göre taleplerde meydana gelen veya gelebilecek dalgalanmalara karşı hazırlıklı olan proaktif işletmeler; rakiplere nispetle öne çıkarlar. Uygulayacakları faaliyetlerdeki uygunluk ve değişimlere gösterecekleri reaksiyondaki hızlılık ile rekabet üstünlüğü sağlarlar (Cingöz, 2011: 193-194). İleriye dönük öngörülerle gerek bugününe gerekse de geleceğine yol açan bir perspektif ile donanmış işletmeler bu özellikleri ile girişimsel yönelim açısından öne çıkacaktır. Bu bağlamda işletmeler rakiplerini göz önünde bulundurarak hareket etmelidir; ancak sadece rakipleri izlemeyle yetinmeyip, bu sürece kaydedeceği yeniliklerle yeni bir rota çizmelidir. Bu yeni rota işletmelere pazarda rakiplerine oranla ayrı bir yerde olmayı sağlayacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki; proaktif olmak demek sadece değişimlere ilişkin öngöröleri benimsemek değil, aynı zamanda bu öngöröleri uygulama noktasında gönüllü ve istekli olmaktır. Burada dikkat edilmesi gereken temel dayanak, işletme tepe yönetiminin risklere açık ve bu riskleri yönetebilir şekilde pazarda üstünlük ve ilk olma çabasını rekabet gücünü artırma yönünde kullanmasıdır (Cingöz, 2011: 194). Ayrıca inisiyatif alma ve öngörü boyutu yenilik ve risk alma boyutlarıyla bütünleşik bir uyum içinde olabilirse o zaman bu boyutun işletmeye katkısı daha fazla olacaktır ve işletmeye rekabet üstünlüğü açısından yüksek performans sunacaktır (Atar, 2015: 59). Proaktif bakış açısıyla işletmeler, mevcut ve olası ihtiyaçlar ile talepleri rakiplerinden önce öngörerek pazarda öncü olma ya da pazara sonradan girse bile pazarda lider konuma gelebileceklerdir (Atar, 2015: 62-63; Gürel, 2010: 48-49).

2.8.2.4. Genel İç Girişimcilik Eğilimi

İç girişimcilik eğilimi, var olan bir işletmedeki iş süreçlerine ve ürün/hizmetlere yeni bir yön vermeyi kapsamaktadır (Gürel, 2010: 38). Yeniden değerlendirilen ürün ve kaynaklar ile işletmede yeni iş ve pazar geliştirilmiş olur (Cingöz, 2011: 192). İşletme içindeki yeni iş ve yeni ürün/hizmet tanımlanmasının yanı sıra işletme dışında da rol oynayan iç girişimcilik vasıtasıyla yeni pazarlara dahil olma süreci de gerçekleşmiş olur. Daha kapsamlı bir açıdan bakmak gerekirse yeni işlere girmek ve yeni birimler oluşturmak vasıtasıyla temel düzeyde örgütsel faaliyetler gerçekleştirilir. Yeni iş yaratım süreci mevcut yapıdaki değişimleri kapsamakta ve mevcut örgütsel bünyede yeni işlere girilme

olarak ifade edilmektedir. Yeni girişim kavramı ile ifade edilen ise, örgütün yapısında bütüncül olarak köklü değişimlerin yapılması ve yeni birimlerin veya işletmelerin oluşturulmasıdır (Gürel, 2010: 38).

Girişimci bir örgüt kültürünün yanı sıra, işletme çalışanlarının da aynı amaçla donanması gerekmektedir. Çalışanların kurumda aynı konumdaki diğer çalışanlara kıyasla daha girişimci olmak yönünde çabalar sarf etmesi ve onlara kıyasla var olan düşük performans noktalarıyla ilgilenmeleri bu amaca hizmet etmektedir. Ayrıca çalışanların kurumsal tatmin ve bağlılık duygularının da ç girişimcilik yönlü davranışlarındaki önemine binaen, kuruma yönelik aidiyet kazanmalıdır. Sadece işletme içinde değil diğer işletmelerdeki çalışanlara nazaran daha girişimci olma yönünde de eğilim ve davranışlar sergileyen çalışanlar işletmenin girişimciliğini tamamlayacaklardır (J. K. Stewart, 2009).

2.8.2.5. Yönetsel Düzeydeki İç Girişimcilik Özellikleri

Her işletme kendine özgü fikir temellerinin üzerine inşa edilmektedir. Zaman içinde bu fikirlerin yenilenmesi ihtiyacı doğar ve bu yolla örgütün dönüşümü için bir adım atılmış olur. İç girişimciliğin yönetsel düzeyde gerçekleştirilebilmesinde etkili olan kendi kendini yenileme unsuru, işletmelerin strateji düzeylerine yeni bir yön vermesiyle çevresel değişimlere rekabet avantajı ile ayak uydurmasını kolaylaştıracaktır (Gürel, 2010: 43). Temel olarak kurumun düşünce yapısında gerçekleştirilen yenileme, kurumsal düzeyde bir dönüşümün alt yapısını oluştururken, değer yaratma sürecine katkı sağlamaktadır (Cingöz, 2011: 193). Bunun yanı sıra işletmeler, güçlü bir konuma gelme noktasında rakiplerini doğru bir şekilde analiz edip, onların zayıf yanlarını belirlemeli ve girişken bir tavır ile onlara nazaran güçlü bir konuma gelmeye çalışmalıdır. Bunu sağlamak için işletmeler, pazarda agresifçi rekabet tutumu sergilemelidir. Bu tutum, işletmelerin pazara ilk girişlerinde veya hali hazırda pazarda rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük kazanmaları; pazar paylarını korumak yahut güçlendirmek için rakiplerini egemenlikleri altına almaları yönünde gösterdikleri kuvvetli istek olarak ifade edilmektedir. Rakipler cephesinden gelebilecek tehditlerle başa çıkmak için meydan okuma eğilimi gösteren agresif girişken işletmeler, alışlagelmiş yöntemlerden ziyade yeni yöntemleri denemektedir ve bu bağlamda yenilikçilik ile ilişkilidir. Proaktiflik ile de bağlantılı olan agresifçi rekabet davranışı proaktiflikten (öngörü) farklı olarak fırsatlara cevap vermek değil, tehditlerle başa çıkmak olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda geleceğe yönelik bir perspektifle

donanan işletmeler bu öngörölü bakış açısı sayesinde pazardaki diğer işletmelerle rekabet etme yönünde çaba sarfederler. (Atar, 2015: 62-63; Gürel, 2010: 48-49).

Kurum içindeki süreçlerle ve dışardaki değişimlerle uyum içinde yeniliklere açık olan işletmeler aynı zamanda pazardaki rakipleriyle olan ilişkilerini de bu değişim ve yenilik nazarıyla yeniden değerlendirmelidir. Sadece iş fikri ve ürün/hizmet kombinasyonuyla yeniliğe giderek değil, bu yenilikleri pazardaki rakiplerine karşı artı değere dönüştürebilen işletmeler var olan değişimlere karşı da esneklik kazanmış olacaktır. Bu iyileştirmelere uygun bir örgüt ikliminin oluşturulması, bu iklime ayak uydurabilecek yeteneklerle donanmış çalışanlara sahip olunması, süreçlerin başarıyla ilerlemesine sebebiyet verecektir.



İç girişimciliğe ait boyutların ve tanımlarının alan yazındaki çeşitli yazarlarca ifade edildiği liste Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. İç Girişimciliğin Boyutları

Araştırmacılar	Yaklaşım	Boyutlar	Tanımlar
Miller ve Friesen (1983)	Yenilik (strateji oluşturmanın bir boyutu)	Yeni Ürünler	Yeni ürünlerin ve üretim-hizmet teknolojilerinin geliştirilmesi, pazarlama ve üretim problemlerine yönelik orijinal ve alışılmadık dışında çözümler araştırma (Miller ve Friesen, 1983:222)
		Risk Alma	
		Proaktiflik	Rakipleri takip etmekten ziyade onların önünde olma teşebbüsü (Miller ve Friesen, 1983:222)
Covin ve Slevin (1986, 1991)	Girişimcilik Duruşu	Risk Alma	Belirsizlik karşısında, yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili risk alma (Covin ve Slevin, 1991:10)
		Yenilikçilik	Belirsizlik karşısında, yatırım kararları ve stratejik hareketlerle ilgili risk alma (Covin ve Slevin, 1991:10)
		Proaktiflik	İşletmenin faaliyet alanındaki rakipleriyle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğiliminin öncü doğası (Covin ve Slevin, 1991:10)
Guth ve Ginsberg (1990)	Kurumsal Girişimcilik	Dahili Yenilik veya İç Girişimi	Mevcut örgütler içinde yeni işletmelerin oluşumu (Guth ve Ginsberg, 1990:5)
		Stratejik Yenilenme	Örgütlerin çatısını oluşturan temel fikirlerin yenilenmesi yoluyla örgütlerin dönüşümü (Guth ve Ginsberg, 1990:5)
Zahra (1991, 1993a)	Kurumsal Girişimcilik	Yenilik ve İç Girişimi	İş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişikliklerinin tanıtımı (Zahra, 1993:321)
		Stratejik Yenilenme	İş kavramının yeniden tanımlanması, re-organizasyon ve yeniliğe yönelik kapsamlı sistem değişikliklerinin tanıtımı (Zahra, 1993:321)
Lumpkin ve Dess (1996)	Girişimsel Yönelim	Özerklik	Bir fikir veya görüş oluşturmada ve bu fikir ile görüşleri sonlandırmada bir takım veya bireyin bağımsız hareketi (Lumpkin ve Dess, 1996:140)
		Yenilikçilik	Yeni ürün, hizmet veya teknolojik süreçlere neden olabilecek yeni fikir, yenilik, deneme ve yaratıcı süreçler ile meşgul olma ve onları destekleme yönündeki bir işletmenin eğilimi (Lumpkin ve Dess, 1996:142)
		Risk Alma	Belirsizlik hissi, Kaybetme veya negatif sonuç olasılığı. Çok miktarda borçlanmadan veya oluşan büyük baskı (Lumpkin ve Dess, 1996:144)
		Proaktiflik	Yeni fırsatların gerçekleştirilebileceğini kestirmek, yeni fırsatları kovalamak ve geliştirmekte olan pazarlara girmek suretiyle inisiyatif alma (Lumpkin ve Dess, 1996:146)
		Agresif Rekabetçilik	Pazara girişi gerçekleştirmek veya pozisyonunu geliştirmek için işletmenin rakipleriyle doğrudan ve yoğun bir şekilde mücadele etme eğilimi (Lumpkin ve Dess, 1996:148)
Knight (1997)	Girişimsel Yönelim	Yenilikçilik	Örgütsel fonksiyonları icra etmek için ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, idari teknik ve teknolojileri içeren işletmenin yaratıcı veya orijinal çözümleri gerçekleştirmeye çalışması (Knight, 1997:214)
		Proaktiflik	Reaktifliğin tersi durum ve rakiplerine göre işletmenin agresif bir duruş içinde olması (Knight, 1997:214)

Kaynak: (Gürel, 2010: 37-38).

2.8.3. İç Girişimcilik ile İçsel Pazarlama İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki çalışanların iç girişimcilik yönlü davranışlar sergilemesinin, işletmelerce yürütülen insan kaynakları uygulamalarıyla gerçekleştirildiği ve insan kaynakları uygulamaları ile içsel pazarlama uygulamalarının birbirine paralel olduğu düşünüldüğünde; birbirlerine yönelik olumlu etkiye sahip oldukları söylenebilir. İşletmelerdeki çalışanlara ne nisbette önem verilirse ona göre içsel pazarlama uygulamalarının da verimli bir biçimde uygulanacağı açıktır. Bu yüzden bu uygulamaların çalışanlardaki iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmede olumlu katkıya sahip olduğu dikkat çekmektedir. İşletmenin uyguladığı içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların girişimsel performanslarını tetikleyecektir (Cingöz, 2011). Aynı zamanda çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin ve örgütsel düzeydeki yenilikçilik özelliklerine ilişkin duruşlarının belirmesinde, bu yeteneklerinin gelişmesinde kurumsal düzeyde yürütülecek olarak eğitimler önem arz etmektedir. Hizmet çalışanlarının iç girişimci ve yenilikçi bakış açısıyla işletme içindeki süreçlerde ve hizmet sunumundaki aşamalarda varlık göstermesinde taraflar yarar sağlayacaktır. İç girişimciliğin alt boyutlarıyla işletme için ve müşteriler için yenilikçi bakış açısıyla hizmet sunan çalışanlar aynı zamanda yaptıkları işten tatminlik sağlamış olacaktır (Atar, 2015). Kısacası işletme girişimcilik iklimiyle ne derece uyumlu olursa, bu paylaşılan girişimcilik atmosferi çalışanların da iç girişimcilik özelliklerini etkileyecek ve buna bağlı olarak çalışan tatmini düzeyinde artış meydana gelecek (J. K. Stewart, 2009: 94).

2.9. Kurumsal Tatmin ve Bağlılık ile İçsel Pazarlama İlişkisi

Hizmet işletmelerinin başarısında çalışanlarının yararının gözetilmesi gerektiğinin bilinciyle, işletmelerde çalışanların tatmin ve bağlılığının sağlanacağı bir örgüt ikliminin tesis edilmesi gerektiği olmazsa olmazdır (Donavan vd., 2004). İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların kurumsal tatmin ve bağlılık duyguları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların tatmin ve bağlılığını artırmak isteyen işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir (Candan ve Çekmecelioglu, 2009; Ene, 2013). İşletmeler için içsel pazarlama uygulamalarının temelinde yatan amaç, iç müşteriler diye ifade edilen işletme çalışanlarının memnuniyeti vasıtasıyla etkileşim kurdukları müşterileri memnun etmektir. İstek ve ihtiyaçları karşılanmış, memnun edilmiş ve bunun sürekliliği ile sadakate erişilmiş

bir süreçler bütünü olarak içsel pazarlamanın etkili bir biçimde uygulanması, çalışanların tatmin ve bağlılığını artırarak sadakatini sağlayacaktır. Aynı zamanda sunulan hizmetin yüksek kalitede olabilirliğini de etkileyecektir (Arnett vd., 2002: 88).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar, bağlılığı daha düşük seviyelerde olan çalışanlara nisbeten daha iyi bir iş performansı sergileyecektir. Bu bağlamda daha yüksek bir iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile artan iş performansı ile donanmış çalışanlara sahip olmak isteyen işletmeler, içsel pazarlama uygulamalarına başvurmalıdırlar (Chang ve Chang, 2008: 93). Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse, çalışanların işletme içinde maruz kaldıkları somut ve soyut durumlar ile işletme içinde diğer çalışanlarla ve işletme dışında müşterilerle gerçekleştirdikleri etkileşimler, iş performanslarını etkileyecektir. Bunun neticesinde de çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları da şekillenecektir. Çalışanların tutum ve davranışlarının, müşterilerin hizmet ve hizmet kalitesiyle ilgili algılamalarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğine değinilebilmektedir. Özellikle müşteriyle temas halinde olan çalışanların arkadaşlık, heyecan ve dikkat gibi özelliklerinin, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumlu etkilediği söylenebilmektedir. Müşterilerin alışveriş yaptığı işletmeyi değiştirme nedeninin çoğunlukla yeterli ilgiyi görmediklerini düşünmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Dış müşteriye olumlu yönde etkilemenin yanı sıra, müşteriyle temas halindeki çalışanlar, müşterilerle ilgili önemli birer kaynak niteliğindedirler. Bu bağlamda etkileşimler neticesinde müşteriler yönetime, fiyat, dağıtım ve çalışan tutumlarıyla ilgili şikayetleri bildirirler. Dolayısıyla müşteriyle temas halinde olan çalışanların, işletme başarısındaki rolü oldukça kritiktir. Ancak içsel pazarlamada müşteriyle temas halinde olmayan çalışanların da son müşteriye daha iyi hizmet götürülmesi doğrultusunda tutum ve davranışlar sergilemesi sağlanmalıdır. Ayrıca müşterilerin hizmet çalışanlarından memnun kalması ile bu hizmeti sunan işletmeden memnun kalması arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Hizmet çalışanının imajını müşteriler karşısında başarılı bir şekilde yönetebilmek, müşterinin tatmin seviyesini yükseltebilir. Özellikle güvenilir ve üst seviyede uzman olarak algılanmak, çalışanların uzun süreli iş ilişkileri kurmasına yardımcı olabilir (Kalyoncu, 2007: 78-80)

İş tatmininin kurumsal bağlılığa da olumlu etkisinden bahsedilebilir. Dolayısıyla bu anlamda da içsel pazarlama uygulamalarıyla ilişkili olduğu açıktır. Çalıştığı işten, bulunduğu ortamdan ve sunduğu hizmet ile müşterilerle kurduğu etkileşimden memnun

olan bir çalışan kuruma yönelik bağlılık duygusunda olumlu gelişmeler kaydedecektir (Donavan vd., 2004). Hizmet işletmelerinde çalışanların iş tatmininin müşteri tatminiyle ilişkili olmasına ilaveten, bu doyumun derecesi verimlilik ve müşteri memnuniyeti unsurlarında olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptir (Gounaris, 2008: 69). İlaveten ters perspektiften bakıldığında, çalışanların müşterilerle temas halinde geçirdikleri vaktin ve sundukları hizmetin kalitesi de çalışanların iş tatmini ve bağlılığı üzerinde etkiye sahiptir. Ne derece tatminkâr bir hizmet sunumu olursa, o derece hem müşteriler hem de çalışanlar karşılıklı memnuniyet sağlamış olacaktır. Bir diğer söylemle müşteri yönlü davranışları teşvik edici bir örgüt kültürü, müşteri yönlü çalışanlar demek olduğundan; daha düşük seviyelerde müşteri hizmeti sunan çalışanlara nazaran daha yüksek iş tatmini ve bağlılık duygularının oluşacağı anlamına gelmektedir (Donavan vd., 2004). Müşterilerle olan çatışmaların sıklığını ve aynı zamanda diğer hizmet çalışanları ile olan sürtüşme yoğunluğunun azaltılması hem ön büro hem de arka ofis personeli için daha yüksek iş doyumunu düzeylerine neden olur (Gounaris, 2008: 75).

İçsel pazarlama çerçevesinde çalışanların yetkilendirilmesinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin var olduğu söylenebilir (Gounaris, 2008: 73). Bu nedenle doğru ve verimli şekilde gerçekleştirilen yetkilendirme sonucunda işletmenin ve çalışanın performanslarında kalite artışı yaşanacak ve bu da karşılıklı memnuniyet ortamının sağlanmasında atılan önemli bir adım olacaktır. Doğru işi, doğru şekilde üstlenen ve yerine getiren bir çalışan hem işletme adına verimli bir eylem gerçekleştirmiş olacak hem de kendisi adına iş tatminliğini artırmış olacaktır. Bunun neticesinde de kurumsal bağlılık sağlanacaktır.

Hizmet çalışanlarının elde tutulmasında da önemli bir yere sahip olan iş tatmini ve bağlılık kavramları işletmelerin personel devir hızına etki etmektedir (Arnett vd., 2002: 88). Daha memnun ve bağlı çalışanlar işletmeye yönelik aidiyet duygusuyla işletmenin bir parçası niteliğinde olacaktır (Donavan vd., 2004). Bu nedenle işletmeler, mükemmel ve sürdürülebilir düzeyde başarı ve performansa erişmek için çalışanların örgütsel bağlılığını artırması gerektiğinin bilincine varmalıdır (Chang ve Chang, 2008: 99). İşletme ile aynı amaçlar doğrultusunda hareket edebilen ve ortak paydada toplanabilen çalışanlar, uzun vadede işletmeye diğer işletmelere nazaran rekabet üstünlüğü elde etmesinde fayda sağlayacaktır.

3. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla yöntem, evren, örnekleme ve veri toplama süreci, veri toplama araçları, geçerlik ve güvenirlik ile veri analizi süreçlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Çalışmada, araştırmanın amaçlarını karşılayabilmek ve çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek için nicel araştırma yaklaşımı (Neuman, 2000: 71; Uygun ve Güner, 2016: 45) esas alınmış olup; değişkenleri inceleme biçimine göre “ilişkisel (bağıntısal) araştırma” türünden ve “alan araştırması” deseninden yararlanılmıştır. Alan araştırması, katılımcıların bir müdahale olmaksızın herhangi bir konudaki görüşlerini ya da düşüncelerini, değerlendirmelerini, algılarını, tutumlarını ve davranışlarını belirlemeye yönelik yürütülen (Babbie, 2007: 287; Uygun vd., 2016: 135) araştırma desendir. İlerleyen kısımlarda nicel araştırma yaklaşımı kapsamındaki konular ele alınmış; örnekleme ve veri toplama süreci, veri toplama araçları, geçerlik, güvenirlik ve veri analizi gibi yöntemle ilgili ayrıntılara yer verilmiştir.

3.1. Evren, Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın evrenini Mersin ve Aksaray illerinde “sağlık hizmetleri, konaklama hizmetleri, bankacılık hizmetleri, eğitim hizmetleri, perakende hizmetleri, belediye hizmetleri” gibi alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Veri toplama süresince araştırmanın evrenini oluşturan hizmet işletmelerinin çalışanlarından çalışmanın amacı ve alanyazın dikkate alınarak önceden geçerlik ve güvenirlikleri sınanmış ölçeklerden ve sorulardan yararlanılarak oluşturulan tam yapılandırılmış (anket) bir ölçme aracı yoluyla kolayda örnekleme yöntemiyle 2017 yılı içerisinde Mersin’de 345 adet ve Aksaray’da 362 adet olmak üzere toplamda 707 adet veri toplanmıştır.

Ural ve Kılıç (2006: 49) “Evren Büyüklüklerine Karşılık Örneklem Büyüklüğü”nü belirlemek için bir tablo önermektedirler. Araştırmanın yürütülmesi planlanan Mersin ve

Aksaray illerinde kamu ve özel sektör bünyesinde ortalama yüz binin (100.000) üzerinde hizmet çalışanının var olduğu düşünülürse, bu tablodan hareketle yüz bin (100.000) çalışandan oluşan evren büyüklüğüne karşılık minimum üç yüz seksen dört (384) adet kişiden veri toplanması böyle bir araştırma için kabul edilebilir alt sınırı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu alt veri sınırı göz önünde bulundurulduğunda, bu araştırmada erişilen 707 katılımcı verisi, yürütülen analizlerin varsayımlarını karşılama ve örneklem büyüklüğü açısından önemli ölçüde kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerlendirilebilir. Bu anlamda araştırmacının çevresindeki hizmet çalışanlarının yanısıra, ilgili hizmet kuruluşları ziyaret edilerek o an işte olan katılımcılardan yüz yüze gönüllülük esasına göre veri toplanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi, araştırma alanı olarak hizmet sektörü, içsel pazarlama ve müşteri yönlülük açısından anahtar sektör olmasından dolayı, Mersin ve Aksaray illeri de araştırmacının veriye erişim olanakları dikkate alınarak tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplanan katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerini temsil eden tanıtıcı bilgiler Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Araştırma Katılımcılarının Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri

ÖZELLİKLER		% (N=707)	ÖZELLİKLER	% (N=707)
Cinsiyet	Erkek	52.9	18-29 yaş arası	42.4
	Kadın	46.8	30-39 yaş arası	28.7
Medeni Durum	Evli	55.4	40-49 yaş arası	15.1
	Bekar	41.7	50 yaş ve üzeri	13.7
Eğitim	İlköğretim	7.6	Perakende	32.8
	Lise	32.2	Sağlık	30.3
	Üniversite	54.7	Bankacılık	18.4
	Lisansüstü	5.0	Belediye Hizmetleri	6.4
Çocuk Sayısı	Çocuğu olmayan	59.3	Eğitim	6.2
	1-2 çocuk	34.9	Konaklama	5.9
	3 ve üzeri çocuk	5.8		
İş Kolunda Çalışma Yılı*	1-3 yıl arası	35.4		
	4-7 yıl arası	22.1		
	8-10 yıl arası	9.8	1000 TL ve altı	14.4
	11 yıl ve üzeri	32.8	1001-1999 TL arası	39.9
Kurumda Çalışma Yılı	1-3 yıl arası	50.4	2000-2999 TL arası	24.5
	4-7 yıl arası	23.1	3000 TL ve üzeri	22.2
	8-10 yıl arası	7.1		
	11 yıl ve üzeri	19.5		

*Bu değişkenler veri toplama aracında sürekli ve oranlı ölçme niteliği taşımakta olup; bu değişkenlerin kategorilendirmeleri betimsel istatistikleri sonucu ortaya çıkan kırılma noktaları dikkate alınarak oluşturulmuştur.

Tablo 5'ten anlaşılabacağı üzere, hizmet işletmelerinin çalışanlarından oluşan katılımcıların % 52.9'u erkek, % 46.8'i kadın iken; %55.4'ü evli ve %41.7'si ise bekârlardan oluşmaktadır. Ankete katılanların % 42.4'ü 18 ile 29 yaş arasında, % 28.7'si 30 ile 39 yaş arasında, %15.1'i 40 ile 49 yaş arasında iken, % 13.7'si 50 yaş ve üzeridir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarında üniversite (% 54.7) ve lise mezuniyeti (% 32.2) öne çıkmakta olup; %32.8'inin perakende, %30.3'ünün sağlık, % 18.4'ünün bankacılık, % 6.4'ünün belediye hizmetleri, % 6.2'sinin eğitim, % 5.9'unun konaklama sektörlerinde hizmet aldığı görülmektedir. Aynı zamanda katılımcıların yarısından fazlasının (% 59.9) çocuk sahibi olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların % 39.9'u 1001 ile 1999 TL arasında gelir elde ederken; hizmet verdikleri iş kolundaki çalışma yıllarına ait yüzdelerinin en yükseği % 35.4'le 1 ile 3 yıl arasında iken, en düşük yüzde ise % 9.8'le 11 yıl olarak gösterilmiştir. Son olarak hizmet işletmelerindeki çalışanların çalıştıkları kurumdaki hizmet aldıkları yılları ifade etmek gerekirse; katılımcıların yarısından fazlası (% 50.4) 1 ile 3

yıl arası çalışmakta iken, %23.1'i 4 ile 7 yıl arası, %19.5'i 11 yıl ve üzeri, % 7.1'i ise 8 ile 10 yıl arası çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları, Geçerlik ve Güvenirlik

Bu projede alanyazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş, geçerlik ve güvenirlikleri sınanmış çeşitli ölçeklerden ve sorulardan yararlanılarak oluşturulan tam yapılandırılmış (anket) bir ölçme aracı (Ek 1'de sunulmuştur) yoluyla, basit tesadüfi örneklemeğe göre gönüllülük esasına dayalı yüzyüze veri toplanmıştır. Yedi bölümden oluşan anketin ilk bölümünde kişisel katılımcı bilgilerine; ikinci bölümünde, iç girişimcilik eğilimi ölçeğine (Donavan vd., 2004; J.K. Stewart, 2009; Uygun vd., 2013); üçüncü bölümünde, müşteri yönlü davranışlar ölçeğine (Donavan vd., 2004; Liao, 2009; Stewart, 2009; Uygun vd., 2013); dördüncü, beşinci, altıncı bölümlerde ise, örgütsel bağlılık ölçeğine (Chang ve Chang, 2008; Donavan vd., 2004) ve örgütsel tatmin sorusuna; yedinci bölümünde ise, içsel pazarlama ölçeğine (Chang ve Chang, 2008; Gounaris, 2006; Liao, 2009; Uygun vd., 2013) yer verilmiştir. İlk bölümdeki sorular çoktan seçmeli, kategorik ve sürekli veri özelliği gösterirken; diğer bölümlerdeki ölçek soruları orta noktası nötr olan (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde sıralanan Likert tipi eşit aralıklı bir ölçme aracıdır. Kuruma yönelik tatmin ve bağlılık kavramlarını değerlendirebilmek için sürekli veri özelliği gösteren sorulardan yararlanılmıştır. Ankete son şeklini verebilmek için 2 alan uzmanından da görüş alınmıştır.

İç girişimcilik davranış ölçeğinin, içsel pazarlama ölçeğinin ve müşteri yönlü davranışlar ölçeğinin hangi boyutlardan oluştuklarının belirlenebilmesi ve ölçeklerin açıkladığı varyans yeterliliğinin değerlendirilebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, herhangi bir sosyal olguyu ölçen ölçek maddeleri arasındaki varyansı ve kovaryansı istatistiksel olarak açıklayan faktörleri (boyutları) belirlemede kullanılan bir tekniktir (Uygun vd., 2016). Faktör analizi ile birbiriyle ilişkili çok sayıda değişken bir araya getirilerek az sayıda ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler keşfetmek amaçlanmaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütünden ve Bartlett's Küresellik testinden yararlanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007: 614) örneklem yeterliliği açısından elde edilen KMO değerinin ,60 ya da üzerinde ve Bartlett's Küresellik testi sonucunda elde

edilen p değerin de istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiğini belirtmektedir (Uygun vd., 2013: 140).

İç girişimcilik davranış ölçeği için elde edilen ,90 KMO ve $p=0,000 < 0,01$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları, bu ölçeğin dört boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların toplam varyansın %53,901'lik gibi önemli sayılabilecek bir kısmını açıkladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu ölçeğin geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Nunnally (1978) 0,70 ve üzerindeki bir Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu vurgulamaktadır (Uygun vd., 2013: 141). Ölçeğin geneline ve alt boyutlarına yönelik hesaplanmış Cronbach's Alpha değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. İç Girişimcilik Davranışı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha Katsayıları				
	Genel	Alt Boyutlar*			
		1.	2.	3.	4.
İç Girişimcilik Davranışı	.90	.85	.73	.78	.77

*1.alt boyut, yenilikçilik boyutunu; 2.alt boyut, risk alma/üstlenme boyutunu; 3.alt boyut, inisiyatif alma ve öngörü boyutunu; 4.alt boyut, genel iç girişimcilik eğilimi boyutunu temsil etmektedir.

İç girişimcilik eğilimi ölçeğine ilişkin Tablo 6'da yer alan Cronbach's Alpha değerleri; ölçeğin genelinin ve alt boyutlarının görece yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların ilgili ölçeklerle sağladıkları veriler kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılık göstermektedir.

İçsel pazarlama ölçeğine ilişkin elde edilen .97 KMO ve $p=0,000 < 0,01$ değerleri de verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları, bu ölçeğin dört boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların toplam varyansın % 67.3 lik gibi önemli sayılabilecek bir kısmını açıkladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu ölçeğin de geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin geneline ve alt boyutlarına yönelik hesaplanmış Cronbach's Alpha değerlerine Tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha Katsayıları					
	Genel	Alt Boyutlar*				
		1.	2.	3.	4.	5.
İçsel Pazarlama	.97	.89	.93	.83	.93	.90

*1.alt boyut, iletişim ve bilgi paylaşımı boyutunu; 2.alt boyut, işle ilgili yönetici rehberliği boyutunu; 3.alt boyut, bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme boyutunu; 4.alt boyut, sağlanan soyut ve sosyal yararlar boyutunu; 5. Alt boyut, somut yararlar boyutunu temsil etmektedir

Tablo 7’de yer alan Cronbach’s Alpha değerleri; içsel pazarlama ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarının görece yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmekte olup, katılımcıların ilgili ölçeklerle sağladıkları verilerin kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Müşteri yönlü davranışlar ölçeğine ilişkin elde edilen .94 KMO ve $p=0.000 < 0.01$ değerleri de verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçları, bu ölçeğin dört boyuttan oluştuğunu ve bu boyutların toplam varyansın % 66.1’lik gibi önemli sayılabilecek bir kısmını açıkladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, bu ölçeğin de geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeğin güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin geneline ve alt boyutlarına yönelik hesaplanmış Cronbach’s Alpha değerlerine Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8. Müşteri Yönlü Davranışlar Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha Katsayıları					
	Genel	Alt Boyutlar*				
		1.	2.	3.	4.	5.
Müşteri Yönlü Davranışlar	.94	.86	.78	.89	.82	.86

*1.alt boyut, müşteriye özel ilgi gösterme boyutunu; 2.alt boyut, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama boyutunu; 3.alt boyut, gerekli hizmet sunumunu gerçekleştirme boyutunu; 4.alt boyut, kişisel ilişki geliştirme boyutunu; 5. Alt boyut, hizmet hazır bulunuşluğu boyutunu temsil etmektedir.

Tablo 8’de yer alan Cronbach’s Alpha değerleri; müşteri yönlü davranışlar ölçeğinin genelinin ve alt boyutlarının görece yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların ilgili ölçekle sağladıkları veri, kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılık göstermektedir.

Tablo 9. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha Katsayıları
	Genel
Örgütsel Bağlılık	.79

Örgütsel bağlılığın geneline ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak bu ölçeğin de güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin geneline yönelik hesaplanmış .79 Alpha değeri bu ölçeğin de görece yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmektedir (Tablo 9).

3.3. Veri Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket yazılım programının 20. sürümünden yararlanarak betimsel istatistikler, Korelasyon Analizi, Faktör Analizi, Bağımsız Örneklem t-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Çoklu Standart Regresyon Analizi gibi çeşitli tek değişkenli ve çok değişkenli istatistik teknikleriyle analiz edilmiştir. Analizlerden elde edilen sonuçlar yorumlanarak bulgu haline dönüştürülmüş olup ve ilgili alanyazındaki önceki araştırma bulgularıyla kıyaslanarak raporlanmıştır.

Hizmet işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerine bağlı olarak sergiledikleri müşteri yönlü davranışlara ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmelerinin nasıl dağıldığını (Araştırma Sorusu / AS 1) inceleyebilmek amacıyla betimsel istatistiklerden de yararlanılmıştır.

Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlülüğü arasında bir ilişki olup olmadığının (AS 2); içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç girişimcilik davranışı geliştirmesi arasında bir ilişki olup olmadığının (AS 4); içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları ve performans davranışları arasında bir ilişki olup olmadığının (AS 6); katılımcıların yaş, gelir, iş kolu ve kurumda çalışma yıllarına bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ve müşteri yönlülük ile iç girişimcilik eğilimlerine ilişkin öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının (AS 8) belirlenebilmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Bu analiz; sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test ettiğinden (Uygun vd., 2016: 136), analiz öncesi ilgili değişkenlere ilişkin bir serpilme

grafiği elde edilerek, bu durumun uygunluğu kontrol edilmiştir. Bunlara ilişkin serpilme diyagramlarına ekler kısmında yer verilmiştir.

Hizmet işletmelerindeki çalışanlardan oluşan katılımcıların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde (AS 3); iç girişimcilik davranışları geliştirmesinde (AS 5) ve kuruma ilişkin tatmin ve bağlılık duygularında (AS 7) öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarını belirlemek için Standart Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu analiz, bir bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişkenler seti tarafından açıklandığını ve her bir bağımsız değişkenin göreceli katkısını belirlemede etkilidir (Pallant, 2007: 151; Uygun vd., 2016: 137). Bu analize ilişkin normal dağılım, örneklem büyüklüğü, doğrusallık, sabit varyans, otokorelasyon olmaması ve bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması gibi varsayımlar söz konusudur. Tabachnick ve Fidell (2007: 123), çoklu regresyon için gerekli örneklem büyüklüğünün $N > 50 + 8m$ (m =bağımsız değişken sayısı) formülüyle belirlenebileceğini belirtmektedirler. Bu çalışma için elde edilen $707 > 50 + 8.5 = 90$ ve $707 > 50 + 8.6 = 98$ sayıları, katılımcı sayısının yeterli sayılabileceğine işaret etmektedir. Diğer varsayımların uygunluğu ise, yürütülen analizden elde edilen korelasyon sonuçları ve artıkların hatalarla serpilme grafiği (residuals scatterplots) yoluyla kontrol edilmiştir. Regresyon analizinin temel varsayımlarından biri, artıkların normal dağılıma sahip olup olmadığının test edilmesidir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 125; Uygun vd., 2016:137). Artıkların normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek, standartlaştırılmış artıkların histogram ve P-P grafiklerinin incelenmesi yoluyla mümkündür (Field, 2005: 204; Hinton vd., 2004: 317-318). Çalışmada bu analize yönelik elde edilen artıkların normal dağılımına ilişkin histogram ve P-P grafikleri incelendiğinde, dağılımın normal olduğu söylenebilir. Bu grafikler Ekler (Ek 5; Ek 6; Ek 7; Ek 8; Ek 9; Ek 10; Ek 11; Ek 12) kısmından izlenebilir.

Regresyon analizinin bir diğer varsayımı, veri setindeki gözlemler arasında otokorelasyon bulunmamasıdır. Bu durumda artıklar birbirleri ile korelasyon içinde bulunmamalı, başka bir deyişle veri setindeki hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır. Bu sorunun test edilmesi için Durbin-Watson Testi (DW) kullanılmaktadır. DW test istatistiği 0 ile 4 arasında bir değer almaktadır. Genel bir kural olarak 1-3 arasında ya da 2'ye yakın değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Field 2005: 170). Kalaycı (2005: 264), DW test istatistiği için 1.5-2.5 aralığının kabul edilebilir sınır olduğunu ifade etmektedir.

Müşteri yönlü davranışlar geliştirmede öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları açısından elde edilen DW testi sonucu 1,712 olup, bu aralık kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 10. Müşteri Yönlü Davranışlarda Algılanan Öncelikli İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans İstatistiği	VİF İstatistiği
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.239	4.184
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.271	3.695
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.344	2.907
Soyut ve Sosyal Yararlar	.182	5.498
Somut Yararlar	.391	2.558

Tablo 10’da tolerans değerlerinin 0.20’nin üzerinde olduğu ve VIF değerlerinin de 10’dan çok daha küçük olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu bulunmadığı söylenebilir.

İç girişimcilik eğilimi geliştirmede öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları açısından elde edilen DW testi sonucu 1.914 olup, bu aralık kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 11. İç Girişimcilik Davranışında Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans İstatistiği	VİF İstatistiği
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.238	4.208
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.277	3.609
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.340	2.942
Soyut ve Sosyal Yararlar	.185	5.402
Somut Yararlar	.387	2.587

Tablo 11’de tolerans değerlerinin soyut ve sosyal yararlar değişkeni haricindekilerin 0.20’nin üzerinde olduğu ve VIF değerlerinin de 10’dan çok daha küçük olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişkenler arasında görece çoklu doğrusallık sorunu bulunmadığı söylenebilir.

Kurumsal tatmin ve bağlılık duygularında öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları açısından elde edilen DW testi sonucu tatmin faktörü için 1.766 iken, bağlılık faktörü için

1.747'dir ve bu aralık kabul edilebilir düzeydedir. Hizmet işletmelerindeki çalışanların kurumsal tatmin ve bağlılık duygularında içsel pazarlama uygulamalarının hangilerinin önceliğe sahip olduğunun ele alınması tatmin ve bağlılık faktörleri için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Tablo 12'de ve Tablo 13'de bu analizlere ilişkin varsayımlardan kabul edilen Tolerans İstatistikleri ve VİF istatistikleri sunulmuştur.

Tablo 12. Kuruma İlişkin Tatmin Duygularında İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans İstatistiği	VİF İstatistiği
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.244	4.091
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.282	3.541
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.348	2.870
Soyut ve Sosyal Yararlar	.184	5.426
Somut Yararlar	.398	2.510

Tablo 12'de kuruma ilişkin tatmin değişkenine yönelik tolerans değerlerinin soyut ve sosyal yararlar değişkeni haricindekilerin 0.20'nin üzerinde olduğu ve VIF değerlerinin de 10'dan çok daha küçük olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu görece doğrusallık sorunu bulunmadığı ifade edilebilir.

Tablo 13. Kuruma İlişkin Bağlılık Duygularında İçsel Pazarlama Uygulamaları Regresyon Modelinde Çoklu Doğrusallığın Kontrolüne Yönelik Test Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans İstatistiği	VİF İstatistiği
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.239	4.182
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.278	3.597
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.343	2.912
Soyut ve Sosyal Yararlar	.182	5.494
Somut Yararlar	.389	2.569

Tablo 13'de kuruma ilişkin bağlılık değişkenine yönelik tolerans değerlerinin soyut ve sosyal yararlar değişkeni haricindekilerin 0.20'nin üzerinde olduğu ve VIF değerlerinin de 10'dan çok daha küçük olduğu görülmektedir. Buna göre bağımsız değişkenler arasında çoklu görece doğrusallık sorunu bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların cinsiyet (kadın, erkek) ve medeni durum (evli, bekar) özelliklerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin (AS 8) farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için her bir bağımsız değişken ve çalışanların algılarına yönelik toplam algı puanı ile temsil edilen bağımlı değişken kullanılarak ayrı ayrı “Bağımsız Örneklem t-testi” yapılmıştır. Bağımsız Örneklem t-testi iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmektedir. Bu analiz için test değişkeninin iki kategoride tanımlanan evrenlerin her birinde normal dağıldığı, normal dağılan test değişkeninin evrenler için varyanslarının eşit (homojen) olduğu ve katılımcılar açısından test değişkenindeki puanların birbirinden bağımsız olduğu varsayımları söz konusu olmaktadır (Uygun vd., 2013: 141). Analiz öncesi bu varsayımların uygunluğu kontrol edilmiş ve denetim altına alınmıştır.

Katılımcıların eğitim durumları ile içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ve müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını (AS 8) ölçmek için her bir bağımsız değişken ve çalışanların algılarına yönelik toplam algı puanı ile temsil edilen bağımlı değişken kullanılarak Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bağımsız Örneklem t-testi iki grubun ortalamaları arasında, ANOVA ise ikiden fazla grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmektedir. Bu analizler için test değişkeninin farklı kategorilerde tanımlanan evrenlerin her birinde normal dağıldığı (t testi için iki grupta, ANOVA için ikiden fazla grupta), normal dağılan test değişkeninin evrenler için varyanslarının eşit (homojen) olduğu ve katılımcılar açısından test değişkenindeki puanların birbirinden bağımsız olduğu varsayımları söz konusu olmaktadır (Green vd., 2000). Green ve meslektaşları (2000) her iki test açısından da normallik varsayımı için her grupta 15 katılımcıdan fazla olan bir örneklemin birçok durumda doğru p-değerleri elde etmek için yeterli görülebileceğini belirtmektedirler. Varyansların homojenliği ise, Levene’s Test istatistiği ile kontrol edilebilmektedir. Bağımsız örneklem t testinin ve ANOVA’nın varsayımlarına yönelik yapılan değerlendirmeler, bu varsayımların karşılandığını ve verinin her iki test için de uygun olduğunu ortaya koymuştur.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, verilerin araştırma soruları doğrultusunda analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle algılanan içsel pazarlama uygulamaları düzeyi, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimi öz-değerlendirmeleri düzeylerinin nasıl bir dağılım gösterdiği; daha sonrasında içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyi ile müşteri yönlülük, iç girişimcilik, kurumsal tatmin ve bağlılık duyguları ile performans davranışları arasındaki ilişkiler; bu bağımsız değişkenlerde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğu; demografik ve işle ilgili kişisel özelliklere göre algılanan içsel pazarlama uygulamaları düzeyi, müşteri yönlülük, iç girişimcilik eğilimi öz-değerlendirmelerinin ilişkilerine yer verilmiştir.

4.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz-Değerlendirmelerin Dağılımı

Mersin ve Aksaray illerindeki hizmet işletmeleri çalışanlarının, çalıştıkları hizmet işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının ve bu işletmelerdeki çalışanların müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirmelerinin nasıl dağıldığını incelemek amacıyla bu ölçekler bazında betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Bu anlamda her bir değişkenin alt boyutları dikkate alınarak; katılımcıların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının yüzdelik dağılımlarına, müşteri yönlülüklerine yönelik öz-değerlendirmelerinin yüzdelik dağılımlarına ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirmelerinin yüzdelik dağılımlarına sırasıyla yer verilmiştir.

4.1.1. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algılarının Yüzdelik Dağılımları

Çalışanların kurumun yürüttüğü içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarına ilişkin düşüncelerini belirlemek için içsel pazarlama ölçeği üzerinden sağladıkları yanıtların yüzdelik dağılımları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 14’te, Tablo 15’de, Tablo 16’da, Tablo 17’de ve Tablo 18’de sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 14. İletişim ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Karşılıklı görüşmeler yoluyla yeni politikalardan çalışanları haberdar etme	8.8	14.1	18.1	39.3	19.4
İşle ilgili bilgilerin çeşitli işgören etkinliklerinde çalışanlarla paylaşılması	8.2	14.6	20.1	35.8	20.8
Çalışanların bölüm toplantılarına katılmasını sağlayarak kurum politika ve uygulamalarını anlama imkanı sunma	8.8	13.6	21.8	35.4	19.9
Eğitim kursları ile kurumun temel değerlerini ve felsefesini çalışanlarla paylaşma	8.3	12.7	18.5	38.2	21.6
İşle ilgili bilgilerin intranet yoluyla çalışanlara duyurulup paylaşılması	13.9	14.3	17.5	33.5	20.2
Kurumun çalışanların şikâyetlerini kolaylıkla iletebilme imkanı sunması	9.2	11.0	19.7	34.5	25.0

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 14’te de görülebileceği gibi, iletişim ve bilgi paylaşımı alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarıdan fazlası, kurumun eğitim kursları ile temel değerlerinin ve felsefesinin kendileriyle paylaşıldığını (% 59.8); kurumun çalışanların şikâyetlerini kolaylıkla iletebilme imkanı sunduğunu (% 59.5); karşılıklı görüşmelerle yeni politikalardan haberdar edildiklerini (% 58.7) belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcılar işle ilgili bilgilerin işgören etkinlikleriyle paylaşıldığını (% 56.6); bölüm toplantılarına katılarak kuruma yönelik politika ve uygulamaları anlama imkanına sahip olduklarını (% 55.3); işle ilgili bilgilerin intranet yoluyla kendilerine duyurulduğunu (% 53.7) da ifade etmişlerdir.

Tablo 15. İşle İlgili Yönetici Rehberliği Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Birim yöneticisinin en iyi çaba ve performansı göstermesi için çalışanı motive etmesi	9.9.	13.0	18.4	35.8	22.3
Birim yöneticisinin işle ilgili bir problem çıktığında yapıcı davranıp çalışanlarla koordine olarak problemi çözmesi	8.8	11.7	19.0	39.3	21.6
Birim yöneticisinin çalışanların performansını etkileyecek kişisel problemlerle ilgilenmesi	10.3	14.3	19.1	34.5	21.2
Birim yöneticisinin çalışanların iş performansını tam olarak bilmesi	7.8	10.5	19.8	37.8	23.6
Birim yöneticisinin yöneticiliğiyle ilgili çalışanlardan geribildirim veya görüş alması	7.6	13.2	21.9	35.8	20.9
Birim yöneticisinin çalışanların kariyerini geliştirmelerinde fikir paylaşımına gitmesi	10.6	18.1	18.4	33.5	18.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 15 incelendiğinde, işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarıdan fazlasının birim yöneticisinin, iş performanslarını tam olarak bildiği (% 61.4); işle ilgili bir problem çıktığında yapıcı davranarak kendileriyle beraber problemi çözdüğü (% 60.9) yönünde görüş bildirdiği görülmektedir. Benzer şekilde katılımcılar birim yöneticisinin en iyi çaba ve performansı göstermeleri için kendilerini motive ettiğini (% 58.1); yöneticiliğiyle ilgili onlardan görüş aldığını (%56.7); performanslarını etkileyecek kişisel problemleriyle ilgilendiğini (% 55.7); kariyerlerini geliştirmesi için fikir verdiğini (% 52.3) ifade etmiştir.

Tablo 16. Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Kurumun bireysel ihtiyaçları anlamaya çabalayıp bunlara uygun politikalar üretmesi	9.3	14.7	23.6	30.4	21.6
Birim yöneticisinin çalışanların beklentilerini belirtmesi için düzenli toplantılar yapması	10.9	12.9	20.7	35.4	19.9
En az yılda bir kez istek ve ihtiyaçların belirlenmesi için anket yoluyla bilgi toplanması	16.4	16.5	20.5	29.7	16.5

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 16’da görüldüğü üzere; bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarısından fazlası, birim yöneticisinin beklentilerini belirtmesi adına toplantılar yaptığını (% 55.3); ihtiyaçlarının kurum tarafından anlaşılmasına çalışılıp buna uygun politikalar ürettiğini (% 52); istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi adına en az yılda bir kez anket yoluyla bilgi topladığını (% 46.2) ifade etmiştir.

Tablo 17. Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Çeşitli etkinliklerle çalışanların kurumun bir parçası olduğunu hissettirme	9.6	16.3	19.4	34.4	19.8
Kurumda çalışanlara saygılı davranılması	6.1	9.5	16.8	40.6	26.4
Kurumda çalışanlara iyi davranılması	4.1	9.2	18.1	41.3	26.7
İşlerin kişisel ilişkileri geliştirme olanağı sunması	5.4	8.5	18.7	43.0	23.9
Kurumda çalışanlara çok rahat bir çalışma ortamı sağlanması	6.4	12.9	23.9	36.4	19.9
Çalışılan işin yetenek ve potansiyelleri geliştirme olanağı sağlaması	5.2	11.6	24.5	37.9	20.2
Kurumun işi ilgi çekici hale getirmesi	8.3	15.4	27.0	30.1	18.5
Çalışan yararına rakip kurumların çalışanlarına sağladığı yararları anlama çabası	11.0	13.9	27.0	29.6	18.0
Kurumun çalışanların desteğinden ve bakış açısından yararlanmak için çeşitli grup faaliyetlerine destek vermesi	12.3	17.4	20.9	30.0	18.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 17’den izlenebileceği gibi; sağlanan soyut ve sosyal yararlar alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarısından fazlası, kurumda çalışanlara iyi (% 68) ve saygılı davranıldığını (% 67); yaptıkları işin kişisel ilişkilerini geliştirme olanağı (% 66.9) ve yetenek ve potansiyellerini geliştirme olanağı sağladığını (% 58.1); kurumda çok rahat bir çalışma ortamı sağlandığını (% 56.3) belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcıların kurumda yürütülen etkinliklerle kuruma ait olduklarını hissettikleri (% 54.2); kurumun çalışanların desteğinden ve bakış açısından yararlanmak için çeşitli grup faaliyetlerine destek verdiği (% 48.8); kurumun işi ilgi çekici hale getirdiği (% 48.6); kendi yararlarına rakip kurumların çalışanlarına sağladığı yararları anlamaya çalıştığı (% 47.6) konusunda görüş bildirdiği sonucuna varılmıştır.

Tablo 18. Somut Yararlar Boyutuna Yönelik Algıların Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Çalışanların çıkarına rakip kurumların çalışanlarının maaşlarını dikkate alma	12.9	14.0	25.5	29.6	17.5
Farklı bölümlerde teşvik edici programların uygulanması (ücret, prim, ödül)	13.2	17.0	17.8	29.6	21.9
Çalışanın daha fazla gayret gösterdiğinde prim veya ödül alacağını bilmesi	18.0	14.9	19.9	27.7	19.0
Çalışanın gelir ve yıllık maaş artışının nitelik ve performansına bağlı olması	18.2	15.6	16.0	29.8	19.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 18'e göre; somut yararlar alt boyutu ile ilgili olarak yönlü görüş bildirenler ve Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların çoğunluğunun kurumda farklı bölümler için ücret, prim, ödül gibi teşvik edici programların uygulandığını (% 51,5); çalışanların yararına rakip kurumlardaki çalışan maaşlarının dikkate alındığını (% 47.1); daha fazla gayret göstermeleri halinde prim veya ödül alacağını bildiğini (% 46.7); gelirlerinin ve maaşlarının nitelik ve performansına bağlı olduğunu (% 49.6) bildirdikleri görülmektedir.

4.1.2. Çalışanların Müşteri Yönlülüklerine Yönelik Öz-Değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımları

Çalışanların müşteri yönlü davranış eğilimlerine ilişkin düşüncelerini belirlemek için müşteri yönlülük ölçeği üzerinden sağladıkları yanıtların yüzdelik dağılımları incelenmiş olup, elde edilen sonuçlara Tablo 19'da, Tablo 20'de, Tablo 21'de, Tablo 22'de ve Tablo 23'de sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 19. Müşteriye Özel İlgi Gösterme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Müşteriye değer vermeyi hissettirmenin hoşna gitmesi	2.7	2.4	8.2	35.6	50.5
Her müşteriye özel hissettirecek şekilde yaklaşımdan hoşlanma	1.3	3.7	10.6	38.6	45.3
Her müşterinin problemine önem verme	2.0	5.1	12.6	39.6	40.3
Her müşteriye bireysel ilgi göstermeye çalışma	1.1	4.1	10.9	42.0	41.4

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 19’da görüldüğü üzere; müşteriye özel ilgi gösterme alt boyutu ile ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğu, müşteriye değer verdiklerini hissettirmekten hoşnut olduklarını (% 86.1); her müşteriye özel hissettirecek şekilde yaklaşımdan hoşlandıklarını (% 83.9); her müşteriye bireysel ilgi göstermeye çalıştıklarını (% 83.4); her müşterinin problemine önem verdiklerini (% 79.9) ifade etmiştir.

Tablo 20. Müşterilerin İhtiyacını Anlama Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Müşterilerin ihtiyacının ne olduğunu kolaylıkla anlama	1.4	4.7	16.4	45.0	32.0
Müşterinin ne istediğini o söylemeden anlama	3.7	9.5	24.3	39.7	22.2
Müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaya çalışmanın hoşna gitmesi	2.1	3.3	13.3	44.0	36.6
Müşterilerle kurulacak etkileşim/iletişimde beden dilini anlamaya çalışma	2.8	5.4	13.9	40.2	37.2

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 20’den anlaşılabileceği gibi; müşterilerin ihtiyacını anlama alt boyutuna yönelik Katılıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğu, müşterilerin ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaya çalışmanın hoşlarına gittiğini (% 80.6); müşterilerle kurdukları etkileşimde ve iletişimde beden dillerini anlamaya çalıştıklarını (% 77.4); müşterilerin ihtiyacının ne olduğunu kolaylıkla anladıklarını (% 77); müşterilerin ne istediğini o söylemeden anladıklarını (% 61,9) belirtmiştir.

Tablo 21. Gerekli Hizmet Sunumunu Gerçekleştirme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Planlanan hizmeti zamanında yerine getirmekten hoşlanma	1.6	3.5	9.8	45.0	39.6
Müşterilerle ilgili işleri eksiksiz yerine getirmekten hoşlanma	1.3	3.3	9.2	43.0	42,7
Müşteriye iyi hizmet sunmadaki eminliğin hoş gitmesi	1.0	2.3	10.5	41.6	44.1
Müşterilere hizmet sunumunda onların memnuniyetine öncelik verme	0.7	3.5	11.0	42.1	42.0

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 21’de gerekli hizmet sunumunu gerçekleştirme alt boyutuna ilişkin Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların neredeyse tamamına yakını, müşterilerle ilgili işleri eksiksiz bir biçimde yerine getirmekten ve müşterilere iyi hizmet sunduklarından emin olmaktan hoşlandıklarını (% 85.7); planlanan hizmeti zamanında yerine getirmekten hoşlandıklarını (% 84.6); müşterilere hizmet sunarken onların memnuniyetine öncelik verdiklerini (% 84.1) ifade etmişlerdir.

Tablo 22. Kişisel İlişki Geliştirme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Müşterilerin isimlerini hatırlamaktan ve hitap etmekten hoşlanma	2.5	4.4	15.6	37.3	39.6
Müşterileri kişisel olarak tanımaya çalışmaktan hoşlanma	5.7	11.2	18.8	34.5	29.3
Müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmaktan hoşlanma	4.7	11.5	20.2	32.7	30.3
Müşteri ihtiyaçlarına çözüm üretebilmede yakın ilişki kurmaktan hoşlanma	3.5	8.9	22.1	36.2	28.7

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 22 incelendiğinde; kişisel ilişki geliştirme alt boyutuna ilişkin Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarıdan fazlasının, müşterilerin isimlerini hatırlamaktan ve isimleriyle hitap etmekten (% 76.9); müşterilerin ihtiyaçlarına çözüm üretebilmek için yakın ilişkiler kurmaktan (% 64.9); müşterileri kişisel olarak tanımaya çalışmaktan (% 63.9); müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmaktan (% 63) hoşlandıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Hizmet Hazır Bulunuşluğu Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Müşteri hizmetleri ile ilgili yapılması gereken işlerde sıkıntı yaşamama	2.0	4.2	15.1	47.0	31.1
Müşteri hizmetleri ile ilgili işleri yerine getirebilecek araçlara sahiplik	2.0	5.8	18.8	42.1	30.7
Müşteri hizmetleri ile ilgili işlere uygun eğitim ve beceriye sahiplik	1.8	4.0	12.2	44.7	36.8
Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerin önemli bir parçası olduğunu düşünme	2.4	2.4	12.3	42.6	39.7

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 23 izlendiğinde; hizmet hazır bulunuşluğu alt boyutuna yönelik Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun, müşteri hizmetleri ilgili işlerin önemli bir parçası olduğunu düşündüklerini (% 82.3); müşteri hizmetleri ile ilgili işlere uygun eğitim ve beceriye sahip olduklarını (% 81.5) ve o işlerde sıkıntı yaşamadıklarını (% 78.1); müşteri hizmetleri ilgili işleri yerine getirebilecek gerekli araçlara sahip olduklarını (% 72.8) ifade ettikleri dikkat çekmektedir.

4.1.3. Çalışanların İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Çalışanların iç girişimcilik eğilimlerine ilişkin düşüncelerini belirlemek için iç girişimcilik ölçeği üzerinden sağladıkları yanıtların yüzdelik dağılımları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 24’te, Tablo 25’te, Tablo 26’da, Tablo 27’de ve Tablo 28’de sırasıyla yer verilmiştir.

Tablo 24. Yenilikçilik Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Yeni teknoloji/süreç/ teknik/ürün/fikirleri araştırma ve öğrenmeye çalışma	4.1	6.9	11.5	39.9	37.6
Yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye çalışma	2.3	8.2	14.1	42.6	32.8
Yeni fikirleri başkalarına karşı savunma ve onları ikna etmeye çalışma	3.1	8.5	21.1	40.5	26.9
Yeni fikirleri uygulamak için gerekli parasal kaynakları araştırıp, elde etmeye çalışma	6.6	13.4	25.2	33.2	21.5
Yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştirmeye çalışma	3.7	10.9	17.4	45.0	23.1
Yenilikçi / yaratıcı bir kişi olduğunu düşünme	2.3	5.5	16.0	43.0	33.2

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 24'ten; hizmet hazır bulunuşluğu alt boyutuna yönelik Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğu, yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri, ürünleri ve fikirleri araştırıp öğrenmeye çalıştıkları (% 77.5); yenilikçi ve yaratıcı bir kişi olduğunu düşündükleri (% 76.2); yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye çalıştıkları (% 75.4) yönünde görüş bildirmiştir. Benzer şekilde katılımcılar yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştirmeye çalıştıklarını (% 68.1); yeni fikirleri başkalarına karşı savunup onları ikna etmeye çalıştıklarını (% 67.4); yeni fikirleri uygulamak için gerekli parasal kaynakları temin etmeye çalıştıklarını (% 54.7) ifade etmişlerdir.

Tablo 25. Risk Alma / Üstlenme Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Çalışmak için bir iş ya da işletme tercih etme durumunda risk almaktan kaçınma	10.7	14.3	21.4	34.7	19.0
Yüksek olmasa da düzenli maaşı olan, düşük riske ve yüksek güvenceye sahip bir işi; yüksek maaşlı ve yüksek risk taşıyan bir işe tercih etme	11.9	14.4	16.8	31.8	25.0
Getirisi çok ama belirsiz problemler içeren yeni bir işte risk almaktansa, problemleri konusunda bilgi sahibi olunan işte kalmayı tercih etme	7.1	9.8	19.5	37.2	26.4
İşle ilgili risk ne olursa olsun o riskten kaçınma	6.1	14.4	25.0	33.5	20.9
Yapılan işle ilgili alınan kararlarda riskten kaçınma	5.4	9.2	18.2	41.4	25.6
İşleyeceğinden emin olunan planı gerçekleştirmeye çalışma	2.3	4.4	12.4	44.3	36.5

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 25; risk alma / üstlenme alt boyutuyla ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında katılımcılar; işleyeceği noktasında emin oldukları planları gerçekleştirmek istedikleri (% 80.8); yaptıkları işle ilgili kararlarda riskten kaçındıklarını (% 67); belirsiz problemleri olan yüksek getirili bir iş yerine problemleri hakkında bilgi sahibi oldukları işi tercih ettiklerini (% 63.6) ifade etmişlerdir. Benzer şekilde katılımcıların yüksek olmasa da düzenli maaşı olan, düşük riske ve yüksek güvenceye sahip bir işi; yüksek maaşlı ve yüksek risk taşıyan bir işe tercih ettikleri (% 56.8); işle ilgili risklerden kaçındıkları (% 54.4); çalışmak için bir iş ya da işletme tercih etme durumunda risk almaktan kaçındıkları (% 53.7) yönünde görüş bildirdikleri dikkat çekmektedir.

Tablo 26. İnisiyatif Alma ve Öngörü Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Her yerde ve her zaman yapısal değişimlerde etkili güce sahip olma	2.0	7.2	25.3	40.2	25.2
Hoşlanılmayan bir şeyle karşılaşıldığında düzeltmeye çalışma	2.8	4.4	10.0	48.5	34.1
İhtimaller ne olursa olsun inanılan şeyi gerçekleştirmeye çalışma	2.0	3.7	12.0	44.8	37.3
Başkaları karşı çıksa da fikirlerin arkasında durabilme	3.1	4.2	12.6	42.1	37.8
Yapılan işi daha iyi yapılmasının yollarını arama	1.6	4.0	11.5	42.0	40.9
İyi bir iş fırsatını başkalarından çok daha önce görebilme yeteneği	2.8	11.6	27.9	33.2	24.2

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 26 incelendiğinde inisiyatif alma ve öngörü alt boyutuyla ilgili olarak Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını aradıkları (% 82.9); hoşlanmadıkları bir şeyle karşılaştıklarında düzeltmeye çalıştıkları (% 82.6); inandıkları şeyi her ihtimalde gerçekleştirmeye çalıştıkları (% 82.1); başkaları karşı çıksa bile fikirlerinin arkasında durdukları (% 79.9) dikkat çekmektedir. Katılımcıların yarıdan fazlası ise, yapısal değişikliklerde her zaman ve her yerde etkili güce sahip oldukları (% 65.4); iyi bir iş fırsatını başkalarından çok daha önce görebilme yetisine sahip oldukları (% 57.4) yönünde görüş bildirmiştir.

Tablo 27. Genel İç Girişimcilik Eğilimi Boyutuna Yönelik Öz-değerlendirmelerinin Yüzdelik Dağılımları

Ölçek Maddeleri (N=707)	1*	2*	3*	4*	5*
Kurumda aynı konumda çalışanlara kıyasla daha girişimci olma	2.3	8.3	21.6	39.3	28.3
Büyük bir şirkette bile olsa yapılan işlerde şirketin sahibiymişçesine davranma	3.4	10.5	21.1	33.5	31.4
Aynı konumda çalışan diğer kişilere kıyasla birimin en düşük performans noktalarıyla ilgilenerek düzeltme çabası	3.1	7.2	16.0	44.4	29.1
Diğer kurumlardaki çalışanlarına kıyasla daha girişimci olma	1.4	5.7	20.9	42.0	29.8

* (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum

Tablo 27’de görüldüğü üzere; genel iç girişimcilik eğilimine ilişkin Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum yargıları bir arada dikkate alındığında; katılımcıların yarıdan fazlasının kurumda aynı konumda çalışan diğer kişilere kıyasla birimin en düşük performans noktalarıyla ilgilenerek düzeltmeye çabaladıklarını (% 73.5); diğer kurumlardaki çalışanlara kıyasla daha girişimci olduklarını (% 71.8); kurumda aynı konumda çalışan diğer personele kıyasla daha girişimci olduklarını (% 67.6); büyük bir şirketin çalışanı olsa bile şirketin sahibi gibi davrandıklarını (% 64.9) belirttiği anlaşılmaktadır.

4.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Çalışanların Müşteri Yönlülük İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki algılanan içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlülüğü arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Davranış bilimleri açısından işaretine bakmaksızın genel olarak .10 ile .20 arası küçük katsayılar; .20 ile .30 arası orta katsayılar; .40 ve üzeri ise büyük katsayılar olarak yorumlanabileceği söylenebilir. Ayrıca, Tip I hata olasılığını minimize edebilmek amacıyla Bonferroni Yaklaşımı (Green vd., 2000; Uygun vd., 2014) esas alınmış, buna göre anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/25=.002$) elde edilen .002 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile Müşteri Yönlülük İlişisine Yönelik Korelasyon Değerleri

N=707		Müşteriye Özel İlgî Gösterme	Müşteri İhtiyaçlarını Anlama	Doğru Hizmeti Sunma	Kişisel İlişki Geliştirme	Satış ve Hizmet Yeteneği
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	r**	.234*	.271*	.213*	.217*	.272*
	p**	.000	.000	.000	.000	.000
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	r	.283*	.316*	.275*	.243*	.302*
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	r	.240*	.243*	.202*	.164*	.228*
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar	r	.281*	.309*	.240*	.247*	.314*
	p	.000	.000	.000	.000	.000
Somut Yararlar	r	.132*	.190*	.123*	.135*	.173*
	p	.000	.000	.000	.000	.000

*Korelasyon katsayısının ,002 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tabloda yer alan r, korelasyon katsayısına; p ise, anlamlılık düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 28’den de izlenebileceği gibi, müşteri yönlülüğün alt boyutları ile içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin yönü ve büyüklüğü aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir. Bu anlamda içsel pazarlamanın:

- “**İletişim ve bilgi paylaşımı**” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşteriye özel ilgi gösterme”, “müşteri ihtiyaçlarını anlama”, “doğru hizmeti sunma”, “kişisel ilişki geliştirme” ve “satış ve hizmet yeteneği” alt boyutları arasında **orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu,**

- “**İşle ilgili yönetici rehberliği**” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşteriye özel ilgi gösterme”, “müşteri ihtiyaçlarını anlama”, “doğru hizmeti sunma”, “kişisel ilişki geliştirme” ve “satış ve hizmet yeteneği” alt boyutları arasında **orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu,**

- “**Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi**” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “kişisel ilişki geliştirme” alt boyutu arasında **düşük büyüklükte;** “müşteriye özel ilgi gösterme”, “müşteri ihtiyaçlarını anlama”, “doğru hizmeti sunma”, ve “satış ve hizmet yeteneği” alt boyutları arasında ise **orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu,**

- “**Sağlanan soyut ve sosyal yararlar**” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşteriye özel ilgi gösterme”, “müşteri ihtiyaçlarını anlama”, “doğru hizmeti sunma”, “kişisel ilişki

geliştirme” ve “satış ve hizmet yeteneği” alt boyutları arasında *orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu*,

- “**Somut yararlar**” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşteriye özel ilgi gösterme”, “müşteri ihtiyaçlarını anlama”, “doğru hizmeti sunma”, “kişisel ilişki geliştirme” ve “satış ve hizmet yeteneği” alt boyutları arasında *düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu* tespit edilmiştir.

Algılanan içsel pazarlama uygulamaları düzeyi ile müşteri yönlülük arasında genel olarak görece orta büyüklükte istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutuna yönelik olumlu yöndeki algı düzeyi arttıkça çalışanların müşteri yönlü davranışlarının da artacağı söylenebilir.

Alanyazında yürütülmüş olan bazı araştırmalar, elde edilen bu araştırma bulgularıyla benzer olarak hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının işletmeler ve çalışanlar için önemli olduğunu; içsel pazarlama uygulamaları ile işletme çalışanlarının müşteri yönlü davranışları arasında ilişki olduğunu ve bu uygulamaların çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesi konusunda etkili olduğunu ortaya koyan sonuçlar içermektedir Bouranta ve meslektaşları (2005), içsel pazarlamanın pazar yönlülük ve müşteri tatmini ile olan ilişkisini inceledikleri çalışmada; müşteri memnuniyeti için müşteri yönlü davranışlar geliştirmesi gereken işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarına eğilmeleri gerektiğini savunmuşlardır. Benzer şekilde Liao (2009), müşteri yönlülükte içsel pazarlamanın etkilerini incelediği çalışmada, içsel pazarlama perspektifinin ön hat personellerinin müşteri yönlü davranışlarını etkilediği sonucuna varmıştır. Bu anlamda araştırmacı (2009); içsel pazarlama kavramının bir pazarlama yaklaşımı ile işletme içindeki interaktif aktiviteleri yönettiğini, daha etkin bir içsel çevrenin oluşturulması amacıyla çalışanları etkin bir biçimde etki altına alındığını ve bu yollarla çalışanlarda müşteri yönlü davranışların tesis edildiği sonucuna varmıştır. Bu anlamda araştırmacı içsel pazarlamanın, çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde birincil etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Uygun ve meslektaşlarının (2013) hizmet işletmelerindeki iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesindeki rolünü inceledikleri çalışmalarında, içsel pazarlama uygulama düzeyine bağlı olarak çalışanların müşteri yönlülüğünün farklılaşabileceğini belirlemişlerdir. Araştırmacılar (2013), etkin bir içsel

pazarlama anlayışıyla işletmelerin hareket etmesiyle çalışanların müşteri yönlülüğünün teşvik edileceği sonucuna varmışlardır.

4.3. Müşteri Yönlü Davranışlar Geliştirmede Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları

Hizmet işletmelerinde çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunu belirlemek adına Standart Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu müşteri yönlülük bağımlı değişkeni için elde edilen .393 R Square değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 39.3'ünün modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Müşteri yönlü davranışlar regresyon modeline yönelik genel anlamlılığının sınındığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,692)=25.319$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününe % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir bağımsız değişkenin müşteri yönlü davranışlara yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçları Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlara Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.044	.614	.540
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.202	3.002	.003*
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.013	.219	.827
Soyut ve Sosyal Yararlar	.298	3.641	.000*
Somut Yararlar	-.208	-3.729	.000*

*Değişkenin modelle ilişkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Tablo 29'da görüldüğü üzere; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=-.208, $t=-3.729$, $p=.000 < .01$ değerleriyle “somut yararlar” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.298, $t=3.641$, $p=.000 < .01$ değerleriyle “soyut ve sosyal yararlar” değişkeninin; ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.202, $t=3.002$, $p=.003<.01$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin müşteri yönlü davranışlar geliştirmeye ilişkin

modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların müşteri yönlü davranış eğilimi düzeyinde belirleyici olan en önemli ya da öncelikli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından sırasıyla somut yararlar, soyut ve sosyal yararlar, işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından oluştuğu dikkat çekmektedir. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutları “iletişim ve bilgi paylaşımı” ile “bireysel ihtiyaçları dikkate alma” boyutlarına yönelik algılar izlemektedir. Ancak, bu boyutların çalışanların müşteri yönlü davranış düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, algılanan içsel pazarlama uygulamalarını temsil eden değişkenlerin çalışanlarda müşteri yönlü davranışların geliştirilmesinde önemli olduklarına işaret etmektedir. Bu anlamda müşteri yönlülük açısından öne çıkanların öncelik sırasıyla; somut yararlar, soyut ve sosyal yararlar ile işle ilgili yönetici rehberliği olduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile İç Girişimcilik Davranışı İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki algılanan içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların iç girişimcilik davranışı (eğilimi) arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığının önüne geçebilmek için Benferroni Yaklaşımı esas alınarak anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/20=.003$) elde edilen .003 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 30’da sunulmuştur

Tablo 30. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile İç Girişimcilik Eğilimi İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri

N=707		Yenilikçilik	Risk Alma / Üstlenme	İnisiyatif Alma ve Öngörü	Genel İçgirişimcilik Eğilimi
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	r**	.325*	-.201*	.254*	.277*
	p**	.000	.000	.000	.000
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	r	.299*	-.147*	.274*	.315*
	p	.000	.000	.000	.000
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	r	.288*	-.144*	.200*	.248*
	p	.000	.000	.000	.000
Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar	r	.308*	-.171*	.295*	.312*
	p	.000	.000	.000	.000
Somut Yararlar	r	.233*	-.177*	.162*	.225*
	p	.000	.000	.000	.000

*Korelasyon katsayısının .003 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tabloda yer alan r, korelasyon katsayısına; p ise, anlamlılık düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 30'dan izlenebileceği gibi, içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları ile iç girişimcilik davranışına ait alt boyutların arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin yönü ve büyüklüğü aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir. Bu anlamda içsel pazarlamanın:

- “*İletişim ve bilgi paylaşımı*” alt boyutu ile iç girişimciliğin “yenilikçilik”, “inisiyatif alma ve öngörü” ve “genel iç girişimcilik eğilimi” alt boyutları arasında *orta büyüklükte pozitif yönlü*; “risk alma/üstlenme” alt boyutu arasında ise *orta büyüklükte negatif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,

- “*İşle ilgili yönetici rehberliği*” alt boyutu ile iç girişimciliğin “risk alma/üstlenme” alt boyutu arasında *düşük büyüklükte negatif yönlü*; “yenilikçilik”, “inisiyatif alma ve öngörü” ve “genel iç girişimcilik eğilimi” alt boyutları arasında ise *orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,

- “*Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi*” alt boyutu ile iç girişimciliğin “risk alma/üstlenme” alt boyutu arasında *düşük büyüklükte negatif yönlü*; “yenilikçilik”, “inisiyatif alma ve öngörü” ve “genel iç girişimcilik eğilimi” alt boyutları arasında ise *orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,

- “*Sağlanan soyut ve sosyal yararlar*” alt boyutu ile iç girişimciliğin “risk alma/üstlenme” alt boyutu arasında *düşük büyüklükte negatif yönlü*; “yenilikçilik”, “inisiyatif alma ve

öngörü” ve “genel iç girişimcilik eğilimi” alt boyutları arasında ise *orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,

- “**Somut yararlar**” alt boyutu ile iç girişimciliğin “risk alma/üstlenme” alt boyutları arasında *düşük büyüklükte negatif yönlü*; “yenilikçilik”, “inisiyatif alma ve öngörü” ve “genel iç girişimcilik eğilimi” alt boyutları arasında ise *orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu tespit edilmiştir.

Bir diğer söylemle, algılanan içsel pazarlama uygulamaları düzeyi ile iç girişimcilik eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmakta olup; içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutundaki algılanan artış düzeyi iç girişimciliğin “risk alma/üstlenme” alt boyutu dışındaki diğer alt boyutlarında da doğrusal yönlü pozitif bir artışa yol açacaktır. Bu bağlamda içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutuna yönelik olumlu yöndeki algı düzeyi arttıkça çalışanların yenilikçilik, inisiyatif alma ve öngörü davranışlarının ve genel iç girişimcilik eğilimlerinin de artacağı söylenebilir.

Bu araştırmanın bulguları alan yazında yürütülmüş olan bazı çalışmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir. J. K. Stewart (2009), hizmet işletmelerinde iç girişimcilik yönlülüğü incelediği çalışmada iç girişimcilik davranışının yalnızca çalışanların performansını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda iş doyumunu da etkilediği sonucuna varmıştır. Araştırmacı (2009), bunun sonucunda iç pazar ve içsel pazarlama yönlü olmanın önemini ortaya koymaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik üzerindeki etkilerini inceleyen Cingöz (2011), iç girişimcilikten beklenen avantajların gerçekleştirilmesinin yöneticilerin çalışanlar yararına gitmesi gereken insan kaynakları uygulamaları vasıtasıyla olduğu sonucuna varmıştır. Bu anlamda araştırmacı (2011); işletmede insan kaynağına verilen önem stratejik bazda arttıkça girişimsel performansın arttığı ve aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Atar’ın (2015) iç girişimcilik ve örgütsel inovasyonda stratejik insan kaynakların etkisini incelediği çalışmada; işletmedeki insan kaynağına ilişkin yapılan iyileştirmelerin, çalışanların iç girişimci ve yenilikçi kimliğine olumlu katkıda bulunduğu sonucu çıkarılmıştır. Araştırmacı (2015), çalışanların kurumsal bazda eğitime tabi tutulmasının iç girişimcilik yeteneğine katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

4.5. Çalışanların İç Girişimcilik Davranışları Geliştirmelerinde Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları

Hizmet işletmelerinde çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunu belirlemek adına Standart Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu iç girişimcilik eğilimi bağımlı değişkeni için elde edilen .317 R Square değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 31.7'sinin modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. İç girişimcilik davranışlarına yönelik regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,696)=15.502$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününün % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir bağımsız değişkenin iç girişimcilik davranışlara yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçları Tablo 31'de yer verilmiştir.

Tablo 31. İç Girişimcilik Davranışında Öncelikli İçsel Pazarlama Uygulamaları

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.037	.504	.615
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.146	2.133	.033**
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	.028	.449	.654
Soyut ve Sosyal Yararlar	.233	2.792	.005*
Somut Yararlar	-.151	-2.609	.005*

*Değişkenin modelle ilişkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

**Değişkenin modelle ilişkisinin %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 31'den de izleneceği gibi, Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.233, $t=2.792$, $p=.005<.01$ değerleriyle “soyut ve sosyal yararlar” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı= -.151, $t=-2.609$, $p=.005<.01$ değerleriyle “somut yararlar” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.146, $t=2.133$, $p=.033<.05$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin iç girişimcilik davranışını geliştirmeye ilişkin modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle iç girişimcilik davranışı düzeyinde belirleyici olan en önemli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından sırasıyla, soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından

oluştugu dikkat çekmektedir. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutları “iletişim ve bilgi paylaşımı” ve “bireysel ihtiyaçları dikkate alma” boyutlarına yönelik algılar izlemektedir. Ancak, bu boyutların çalışanların iç girişimcilik davranışlar geliştirme düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, algılanan içsel pazarlama uygulamalarını temsil eden değişkenlerin çalışanlarda iç girişimcilik eğilimi geliştirilmesinde önemli olduklarına işaret etmektedir. Bu anlamda iç girişimcilik açısından öne çıkanların öncelik sırasıyla, soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği olduğu anlaşılmaktadır.

4.6. Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı Düzeyi ile Kuruma Yönelik Tatmin, Bağlılık Duyguları ve Performans Davranışı İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları ve performans davranışları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığını minimize edebilmek amacıyla Bonferroni Yaklaşımı esas alınarak anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/15=.003$) elde edilen .003 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları ile Tatmin, Bağlılık Duyguları ve Performans Davranışları İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri

N=707		Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini	İş Performansı
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	r**	.298*	.392*	.166*
	p**	.000	.000	.000
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	r	.368*	.430*	.193*
	p	.000	.000	.000
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	r	.234*	.357*	.133*
	p	.000	.000	.000
Sağlanan Soyut ve Sosyal Yararlar	r	.378*	.470*	.192*
	p	.000	.000	.000
Somut Yararlar	r	.188*	.306*	.132*
	p	.000	.000	.000

*Korelasyon katsayısının .003 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tabloda yer alan r, korelasyon katsayısına; p ise, anlamlılık düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 32’de izlenebilecegi gibi içsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları ile kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları ve performans davranışları arasındaki ilişkilerin yönü ve büyüklüğü aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir. Bu anlamda içsel pazarlamanın:

- “**İletişim ve bilgi paylaşımı**” alt boyutu ile “örgütsel bağlılık” ve “iş tatmini” duyguları arasında **orta büyüklükte**; “iş performansı” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,
- “**İşle ilgili yönetici rehberliği**” alt boyutu ile “iş tatmini” arasında **yüksek büyüklükte**; “örgütsel bağlılık” arasında **orta büyüklükte**; “iş performansı” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,
- “**Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi**” alt boyutu ile “iş performansı” arasında **düşük büyüklükte**; “örgütsel bağlılık” ve “tatmin” duyguları arasında ise, **orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,
- “**Sağlanan soyut ve sosyal yararlar**” alt boyutu ile “iş performansı” arasında **düşük büyüklükte**; “örgütsel bağlılık” arasında **orta büyüklükte**; “iş tatmini” arasında ise, **yüksek büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,
- “**Somut yararlar**” alt boyutu ile “iş tatmini” arasında **orta büyüklükte**; “örgütsel bağlılık” ve “iş performansı” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu tespit edilmiştir.

Başka bir deyişle, algılanan içsel pazarlama uygulamaları düzeyi ile kuruma yönelik tatmin, bağlılık duyguları ve performans davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. İçsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutundaki algılanan artış düzeyi bu değişkenlerde düşük, orta ve yüksek büyüklükte etkilere yol açmıştır.

Araştırmada elde edilen bu bulgular, alanyazında yürütülmüş olan bazı araştırmalardan elde edilen sonuçlarla benzer şekilde, hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğunu ifade etmektedir. Chang ve Chang’ın (2008); içsel pazarlama perspektifi ve örgütsel bağlılık üzerine yaptıkları araştırmada, işletmeler için iyi eğitilmiş ve hizmet odaklı çalışanların önemine değinerek, karar mekanizmalarının giderek artan farkındalık ile çalışanlara anahtar kaynak niteliğinde baktıklarını belirtmiştir. Bu anlamda araştırmacılar (2008), örgütsel bağlılığın fazla olduğu çalışanların performansını artırmada bir etken olduğunu öne sürererek; insan odaklı içsel

pazarlama çabalarının bu amaca hizmet eden pratik ve sağlam bir strateji olduğunu belirlemiş ve bu yönde öneriler sunmuşlardır.

İç pazar yönlülük ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Gounaris'e göre (2008), bir işletmenin iç pazarı dış pazarı ile ilgili ve ilişkili olup önem arz ettiğinden; çalışanlara ait değerlerin fark edilmesi ve beklentilerinin karşılanması için iç pazar yönlü davranışların benimsenmesi gerekmektedir. Bu anlamda araştırmacı (2008), içe dönük bir organizasyona işaret eden iç pazar odaklı içsel pazarlama ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları arasında bir ilişki tespit etmiştir. Bu anlamda Gounaris (2008), çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performans kavramlarına içsel pazarlama uygulamaları aracılığıyla erişilebileceği sonucuna varmıştır.

Liao (2009), yürüttüğü bir araştırmada içsel pazarlama perspektifinin hakim olduğu işletmelerdeki hizmet çalışanlarının kurumsal bağlılık ve iş tatmini açısından olumlu çıktılara sahip olduğu sonucuna varmıştır. Bu anlamda araştırmacı; işletmelerde içsel pazarlama uygulamaları yolu ile çalışanlarda iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın teşvik edilmesinin sağlanacağını, içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılığı tesis etmede önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

4.7. Çalışanların Kuruma Yönelik Tatmin ve Bağlılık Duygularında Öncelikli Olan İçsel Pazarlama Uygulamaları

Hizmet işletmelerinde çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duygularında öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunu belirlemek adına her bir bağımlı değişken için; iletişim ve bilgi paylaşımı, işle ilgili yönetici rehberliği, bireysel ihtiyaçları dikkate alma, soyut ve sosyal yararlar ve somut yararlar olmak üzere beş bağımsız değişkenle ayrı ayrı Standart Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

Analiz sonucu kuruma yönelik tatmin duygusu bağımlı değişkeni için elde edilen .483 R Square değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 48.3'ünün modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kurumsal tatmine yönelik regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,674)=41.021$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününe % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir bağımsız değişkenin kurumsal tatmine

yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçları Tablo 33’de yer verilmiştir.

Tablo 33. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kurumsal Tatmin Duygusuna Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	-.002	-.034	.973
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.125	1.975	.049**
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici ilgisi	.030	.523	.601
Soyut ve Sosyal Yararlar	.448	5.698	.000*
Somut Yararlar	-.134	-2.506	.012**

*Değişkenin modelle ilişkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

**Değişkenin modelle ilişkisinin %95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 33’de görüldüğü üzere; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.448, $t=5.698$, $p=.00<.01$ değerleriyle “soyut ve sosyal yararlar” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=-.134, $t=-2.506$, $p=.012<.05$ değerleriyle “somut yararlar” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.125, $t=1.975$, $p=.049<.05$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin kurumsal tatmini geliştirmeye ilişkin modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle kurumsal tatmin düzeyinde belirleyici olan en önemli ve öncelikli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından oluştuğu dikkat çekmektedir. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutu “bireysel ihtiyaçları dikkate alma” ve “iletişim ve bilgi paylaşımı”, boyutlarına yönelik algılar izlemektedir. Ancak, bu boyutların çalışanların kurumsal tatmin duygularını geliştirme düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, algılanan içsel pazarlama uygulamalarını temsil eden değişkenlerin çalışanların kurumsal tatmin duyguları açısından belli ölçülerde önemli olduklarına işaret etmektedir. Bu anlamda kurumsal tatmin açısından soyut ve sosyal yararların öne çıktığı anlaşılmaktadır.

Çalışanların kuruma yönelik bağlılık duygusu bağımlı değişkeni için elde edilen ,427 R Square değeri, bağımlı değişkendeki varyansın % 42.7’sinin modelde yer alan bağımsız

değişkenler tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kurumsal bağlılığa yönelik regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,695)=30.981$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününün % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir bağımsız değişkenin kurumsal bağlılığa yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçları Tablo 34’de yer verilmiştir.

Tablo 34. İçsel Pazarlama Uygulamalarının Kurumsal Bağlılık Duygusuna Yönelik Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi

Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.011	.160	.873
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.216	3.319	.001*
Bireysel İhtiyaçlara Yönelik Yönetici İlgisi	-.099	-1.696	.090
Soyut ve Sosyal Yararlar	.443	5.509	.000*
Somut Yararlar	-.237	-4.309	.000*

*Değişkenin modelle ilişkisinin %99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Tablo 34’de görüldüğü üzere; Standartlaştırılmış Regresyon katsayısı=.443, $t=5,509$, $p=.000<.01$ değerleriyle “soyut ve sosyal yararlar”; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=-.237, $t=-4,309$, $p=.000<.01$ değerleriyle “somut yararlar” ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.216, $t=3,319$, $p=.000<.01$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin kurumsal bağlılığı geliştirmeye ilişkin modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptığı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, kurumsal bağlılık düzeyinde belirleyici olan en önemli ve öncelikli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından soyut ve sosyal yararlar somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından oluştuğu dikkat çekmektedir. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutu “bireysel ihtiyaçları dikkate alma” ve “iletişim ve bilgi paylaşımı” boyutlarına yönelik algılar izlemektedir. Ancak, bu boyutların çalışanların kurumsal bağlılık duygularını geliştirme düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, algılanan içsel pazarlama uygulamalarını temsil eden değişkenlerin çalışanların kurumsal bağlılık duyguları açısından belli ölçülerde önemli olduklarına işaret etmektedir. Bu anlamda hem kurumsal

tatmin hem de kurumsal bağıllık açısından soyut ve sosyal yararların, somut yararların ve işle ilgili yönetici rehberliğinin öne çıktığı ya da öncelikli olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgulara ilaveten alan yazında Chang ve Chang (2008), yaptıkları çalışmada içsel pazarlamaya ait iletişim alt boyutunun kurumsal bağıllıkta en büyük etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır.

4.8. Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özelliklere Bağlı Olarak Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik Davranışına Yönelik Öz-Değerlendirme Düzeylerinin İncelenmesi

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumlarına göre içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin ve müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Eğitim düzeyine göre içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ve müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeyleri arasındaki ilişkiler ANOVA ile değerlendirilirken; yaş, gelir, iş kolundaki ve kurumdaki çalışma yılına göre farklılıklar ise, Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir.

Tablo 35. Cinsiyete Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların cinsiyetleri ile içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerine ilişkin; $F(699)=4.199$; $p=.000<.01$ değerleri, katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerinde farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 35'in incelenmesinden de anlaşılabacağı üzere, hizmet işletmelerindeki erkek çalışanların içsel pazarlama uygulamalarını olumlu algılama düzeylerinin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

İçsel Pazarlama	Ortalama*	Standart Sapma
Erkek	99.85	26.55
Kadın	91.68	24.75

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların cinsiyet özellikleri ile müşteri yönlü davranışlarına yönelik öz-değerlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen $F(697)=1.564$; $p=.118>.01$ değerleri katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlülük puanlarının ortalamaları arasında farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Tablo 36'dan da hizmet işletmelerinde algılanan müşteri yönlü davranışların cinsiyete göre farklılık gösterdiğine işaret eden sonuçlar görülebilmektedir.

Tablo 36. Cinsiyete Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlülük Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müşteri Yönlülük	Ortalama*	Standart Sapma
Erkek	82.45	12.63
Kadın	81.06	10.68

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların cinsiyetleri ile iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen $F(701)=5.137$; $p=.000<.01$ değerleri katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik davranış puanlarının ortalamaları arasında farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 37'de sunulmuş olan ortalama puanlar dikkate alındığında hizmet işletmelerindeki erkek çalışanların, kadın çalışanlara nazaran daha fazla iç girişimcilik davranışına sahip oldukları öz-değerlendirmesinde bulundukları anlaşılmaktadır.

Tablo 37. Cinsiyete Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İç Girişimcilik	Ortalama*	Standart Sapma
Erkek	78.28	10.23
Kadın	74.54	8.89

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların medeni durumlarıyla ilişkili olarak içsel pazarlama uygulamalarını algılama düzeylerine ilişkin elde edilen $F(681)=-1.979$; $p=.048<.05$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarını algılama düzeylerine ilişkin bir farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu anlamda Tablo 38'in de incelenmesinden anlaşılabacağı üzere bekar olanların evli olanlara kıyasla içsel pazarlama uygulamalarına yönelik daha yüksek düzeyli olumlu bir algıya sahip oldukları öne çıkmaktadır.

Tablo 38. Medeni Duruma Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İçsel Pazarlama	Ortalama*	Standart Sapma
Evli	94.20	27.23
Bekar	98.18	24.41

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak müşteri yönlü davranışlarına yönelik öz-değerlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen $F(679)=1.858$; $p=.064>.01$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlü davranış puanlarının ortalamaları arasında bir farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda elde edilen ortalama puanların birbirine çok yakın olduğu Tablo 39'dan da rahatlıkla anlaşılmaktadır.

Tablo 39. Medeni Duruma Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlü Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müşteri Yönlülük	Ortalama*	Standart Sapma
Evli	82.48	11.69
Bekar	80.79	11.83

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerine ilişkin elde edilen $F(683)=0.549$; $p=.58>.01$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak bir farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda ortalamaların neredeyse aynı olduğu Tablo 40 aracılığı ile de gözlemlenebilmektedir.

Tablo 40. Medeni Duruma Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İç Girişimcilik	Ortalama*	Standart Sapma
Evli	76.71	9.89
Bekar	76.29	9.88

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak elde edilen $F(3,696)=6.910$, $p=.000 < .01$ değerleri katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak algıladıkları içsel pazarlama uygulama puanlarının ortalamalarının farklılaştığını; başka bir deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 41'in incelenmesinden anlaşılabacağı üzere, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak algıladıkları olumlu içsel pazarlama düzeylerinin, eğitim düzeyleri arttıkça azaldığı görülmektedir. İlköğretim düzeyindeki katılımcıların en yüksek ortalama ile en yüksek olumlu içsel pazarlama algı düzeyine sahip olduğu; ardından en yüksek olumlu algı düzeyinin lise düzeyindeki katılımcılar olduğu; üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların ise içsel pazarlamaya yönelik olumlu algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların kurumdan beklentilerinin de arttığı ve buna bağlı olarak algıladıkları olumlu içsel pazarlama düzeylerinde de düşüşler meydana gelebileceği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 41. Eğitim Seviyesine Göre Algılanan İçsel Pazarlama Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İçsel Pazarlama	Ortalama*	Standart Sapma
İlköğretim	109.02	20.48
Lise	98.27	24.11
Üniversite	93.18	26.45
Lisansüstü	93.09	33.28

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır

Eğitim seviyelerine bağlı olarak elde edilen $F(3,694)=6.500$, $p=.000<.01$ değerleri; katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak müşteri yönlü davranışlarına ilişkin öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaştığını; bir başka deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 42 temel alınarak katılımcıların eğitim durumuna bağlı olarak müşteri yönlü davranışlar geliştirme düzeyine ya da ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek ortalama ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların daha önde olduğu; bunu sırasıyla üniversite, ilköğretim ve lise düzeyinin takip ettiği görülmektedir.

Tablo 42. Eğitim Seviyesine Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı Müşteri Yönlü Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müşteri Yönlülük	Ortalama*	Standart Sapma
İlköğretim	81.78	13.88
Lise	80.45	12.06
Üniversite	82.12	11.25
Lisansüstü	87.18	10.72

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır.

Eğitim seviyesi esas alınarak elde edilen $F(3,698)=7.824$; $p=.000<0.01$ değerleri katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak iç girişimcilik eğilimlerine ilişkin öz değerlendirme puanlarının ortalamalarının farklılaştığını; başka bir deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumuna bağlı olarak iç girişimcilik eğilimleri

düzeyine Tablo 43 aracılığı ile göz atıldığında en yüksek ortalama ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların daha önde olduğu görülmektedir.

Tablo 43. Eğitim Seviyesine Göre Öz-değerlendirmeye Dayalı İç Girişimcilik Davranış Puanlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İç Girişimcilik	Ortalama*	Standart Sapma
İlköğretim	76.17	9.88
Lise	74.50	9.94
Üniversite	77.26	9.39
Lisansüstü	82.06	10.45

*Ortalamalar, katılımcıların ölçek üzerindeki her bir içsel pazarlama boyutu ile ilişkili maddelere sağladıkları yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır.

Katılımcıların yaş, gelir, iş kolundaki ve kurumdaki çalışma yılları değişkenlerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığını minimize edebilmek için Benferroni Yaklaşımı esas alınarak anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/12=.004$) elde edilen ,004 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 44’te sunulmuştur.

Tablo 44. Yaş, Gelir, İş Kolundaki ve Kurumdaki Çalışma Yılına Bağlı Olarak Algılanan İçsel Pazarlama Düzeyi ile Öz-Değerlendirmeye Dayalı Müşteri ve İç Girişimcilik Davranışlarına Yönelik Korelasyon Değerleri

N=707		İçsel Pazarlama	Müşteri Yönlülük	İç Girişimcilik
Yaş	r**	-.004*	.178*	.137*
	p	.000	.000	.000
Aylık Gelir	r	.053*	.086*	.115*
	p	.000	.000	.000
İş Kolunda Çalışma Yılı	r	-.073*	.122*	.103*
	p	.000	.000	.000
Kurumda Çalışma Yılı	r	-.047*	.130*	.064*
	p	.000	.000	.000

*Korelasyon katsayısının ,004 düzeyinde (2-tailed) anlamlı olduğunu göstermektedir.

** Tabloda yer alan r, korelasyon katsayısına; p ise, anlamlılık düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 44’te görüldüğü gibi katılımcıların yaş, aylık gelir, iş kolunda çalışma yılı ve kurumda çalışma yılı etmenleriyle; içsel pazarlama algıları, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine ilişkin düşük büyüklükte bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda katılımcıların:

“**Yaş**” değişkeni ile “algılanan içsel pazarlama uygulamaları” arasında **düşük büyüklükte negatif yönlü**; “müşteri yönlülük” ve iç girişimcilik eğilimine yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,

“**Aylık gelir**” değişkeni ile “algılanan içsel pazarlama uygulamaları”; “müşteri yönlülük” ve “iç girişimcilik eğilimine yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,

“**İş kolunda çalışma yılı**” değişkeni ile “algılanan içsel pazarlama uygulamaları” arasında **düşük büyüklükte negatif yönlü**; “müşteri yönlülük” ve iç girişimcilik eğilimine yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu,

“**Kurumda çalışma yılı**” değişkeni ile “algılanan içsel pazarlama uygulamaları” arasında **düşük büyüklükte negatif yönlü**; “müşteri yönlülük” ve iç girişimcilik eğilimine yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında ise, **düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki** olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere; katılımcıların yaşları, iş kolunda ve kurumda çalışma yılları arttıkça, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri düşmekte; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeyleri artmaktadır. Katılımcıların; aylık gelirleri arttıkça içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeyleri artmaktadır.



5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlar sunulmuş, sektör uygulayıcılarına ve gelecekte bu yönde yapılacak araştırmalara ilişkin öneriler getirilmiştir. Bu anlamda, önce araştırmadan elde edilen temel sonuçlara ve bunlara dayalı çeşitli önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; algılanan içsel pazarlama uygulamalarının düzeyine bağlı olarak hizmet işletmelerindeki çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmelerine yönelik düzeylerinin farklılaşabildiği ortaya çıkmaktadır. Araştırmadan çıkarılan bir diğer sonuç; algılanan içsel pazarlama uygulamalarının düzeyine bağlı olarak iç girişimcilik davranışlarının düzeylerinin de farklılaşabildiğidir. Aynı zamanda içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlarca algı düzeyi ne ölçüde etkin ve verimli olursa, o ölçüde çalışanların kuruma yönelik tatmin ve bağlılık duyguları gelişecek ve performans düzeyleri de gözle görülür bir biçimde iyileşme kaydedecektir. Bu bulgular, hizmet işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vermesi vasıtasıyla sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmelerinde bir araç olarak müşteri yönlü çalışanlara sahip olabilmelerini göstermesi açısından yadsınamaz nitelikte önem taşımaktadır. Bu bulgular, genel anlamda içsel pazarlamanın her bir alt boyutunun çalışanların müşteri yönlü ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik her bir alt boyut üzerinde ve bunun yanı sıra çalışanların kuruma yönelik tatmin, bağlılık duyguları ve performanslarına dair belli ölçüde etki ettiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının hangi alt boyutunun ya da boyutlarının ele alınan değişkenler açısından belirleyici öncelikli olduğunu tespit etmek önemlidir. Dolayısıyla bu yönde elde edilen araştırma sonuçları,

içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmelerinde sırasıyla somut yararlar, soyut ve sosyal yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutlarının; iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerinde sırasıyla soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutlarının; kuruma yönelik tatmin duygularının gelişmesinde sırasıyla soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutlarının; kuruma yönelik bağlılık duygularının gelişmesinde sırasıyla soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutlarının belirleyici ve öncelikli olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, değişkenler açısından katkı sıralaması değişmekle birlikte, işletmede çalışanlar açısından geliştirilmesi arzulanan davranışlarla ilgili olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik boyutlar arasında özellikle soyut ve sosyal yararlar, somut yararlar ve işle ilgili yönetici rehberliği alt boyutlarının öne çıktığı dikkat çekmektedir. Bunlar arasında özellikle içsel pazarlama uygulamaları açısından soyut ve sosyal yararların öne çıkmasının, hizmet çalışanının müşterilere yaşatacağı anılmaya değer sosyal etkileşim deneyimleri açısından çarpıcı olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, müşterilere sosyal etkileşim başta olmak üzere anılmaya değer hizmet deneyimleri yaşatma misyonuna sahip olan çalışanların, bu deneyimleri sahneleme arzuları ve yetilerinin gelişimi müşteri yönlü davranışları kapsamında ele alınmış olup; bunun algılanan içsel pazarlama uygulamalarıyla ilişkisinin dışında müşteriye yanısıması müşterilerden veri toplanarak her ne kadar doğrudan incelenmemiş olsa da; son derece önemli ve üzerine çok daha fazla araştırma yürütmeyi hakeden bir ipucu olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada odaklanılan değişkenlerin hizmet işletmelerindeki çalışanların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerine bağlı olarak farklılaşıp-farklılaşmadığına yönelik elde edilen sonuçlardan; eğitim seviyesi yükseldikçe, müşteri yönlü ve iç girişimcilik davranışlarının düzeylerinin arttığı; buna karşın içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeyinin düştüğü; bekar çalışanların evli çalışanlara nazaran içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeylerinin yüksek olduğu; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre iç girişimcilik davranışlarının ve içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların, gelirleri arttıkça, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeyleri, müşteri yönlü ve iç girişimcilik davranışlar sergileme düzeyleri artmakta; yaşları, iş kolunda ve kurumda çalışma yılları arttıkça, müşteri ve iç girişimcilik davranış düzeyleri artmakta; içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algı düzeyleri ise düşmektedir.

Bu çalışmanın sadece iki ildeki hizmet çalışanlarıyla sınırlı olarak yürütülmesi ve kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış olması, sağladığı değer saklı olmak koşuluyla genelleme açısından az da olsa bir kısıt oluşturmaktadır. Bu bağlamda sonuçların bu kısıtlara göre değerlendirilmesi sonuçlardan daha etkin yararlanabilme açısından yerinde olacaktır.

5.2. Öneriler

Araştırmadan elde edilen sonuçlar çerçevesinde sunulacak öneriler, hizmet sektörü uygulayıcılarına yönelik olarak ve gelecek araştırmalara yönelik olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Bu önerilere aşağıdaki başlıklarda sırasıyla yer verilmiştir.

5.2.1. Hizmet Sektörü Uygulayıcılarına Yönelik Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında içsel pazarlama uygulamalarının; çalışanların müşteri yönlülükleri ve iç girişimcilik davranışlarının, kurumsal tatmin ve bağlılık duygularının gelişiminde olumlu bir etkiye sahip olduğu, başka bir deyişle önemli bir rolü olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, hem hali hazırda hizmet işletmesi işleten ve yönetici statüsünde görev alan, hem de gelecekte bu tarz bir faaliyette bulunmak isteyen adayların; işletmede etkin bir içsel pazarlama anlayışıyla hareket etmesi çalışanların yararına olduğu kadar nihai anlamda işletmenin sürdürülebilir varlık göstermesinin de yararına olacaktır. Bu yolla işletmelerin; çalışanların algıladıkları içsel pazarlama uygulamalarının düzeyini, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimi düzeyleri ile tatmin, bağlılık, performans düzeylerini; tüm değişkenlerin barındırdığı alt boyutlar bazında olumlu etkileyebilecekleri söylenebilir. Genel anlamda müşteri yönlü bir iklim oluşturmada hizmet işletmelerine ve uygulamadaki profesyonellere konuya ilişkin bir farkındalık sağlama niteliği açısından araştırma sonuçları önemli görülmektedir. Bu anlamda günümüzde anılmaya değer deneyimler yaşama açısından anahtar kabul edilen çalışanlarla ilgili bu yöndeki uygulamalara yönelik bir farkındalık sağlanması işletmeler için önem arz etmektedir. Çalışanların anılmaya değer sosyal etkileşim deneyimlerini yaşatma rolüne bağlı olarak, çalışanların kurum içinde deneyimlediği anların tamamının yöneticilerce verimli hale getirilmesi gerekmektedir. Bu yolla memnun edilmiş çalışanların

müşteri deneyimlerinde yer edinebilir bir seviyede olumlu duygular canlandıracağı söylenebilir.

5.2.2. Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Çalışmada hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik çalışanların algı düzeyleri, müşteri yönlü davranışlar sergilemelerine dair ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin öz-değerlendirme düzeyleri ile kurumsal bağlılık, iş tatmini ve iş performansı değişkenleri ile kişisel özelliklerin ilişkileri incelenmiştir. Tüm bu unsurların incelenmesi nicel araştırma yönteminin kullanılması yoluyla yürütülmüştür. Bu çalışmanın bir benzeri, konunun yapısının da uygunluğu dikkate alınarak ileriki araştırmalarda nitel araştırma yöntemi ile tasarlanarak ayrıntılı bir biçimde çalışılabilir. İçsel pazarlama uygulamalarına dair nitel araştırmaların yapılması vasıtasıyla elde edilecek sonuçlar, çıktıların daha iyi ve ayrıntılı kavranmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca konuya ilişkin yürütülecek eylem araştırmalarının da istenilen sonuçlar doğuracak içsel pazarlama uygulamaları açısından en iyi ve etkili eylemleri planlamada çok önemli katkılar sağlayabileceği de dikkate değerdir.

Hizmet çalışanlarının tüketicilerin anılmaya değer hizmet deneyimleri yaşama arzularında anahtar kabul edilmeleri nedeniyle, bu deneyimleri yaşatmaya yönelik çalışan arzusu ve davranışının gelişimi açısından da içsel pazarlamanın etkisinin araştırılmasının gözardı edilemeyecek yararlar sağlayabileceği düşünülmektedir. Daha önce de ifade edildiği gibi bu çalışmada, özellikle uygulanan soyut ve sosyal yarar boyutu ile ilgili içsel pazarlama uygulamalarının yansımaları ve müşterilere sosyal etkileşim başta olmak üzere anılmaya değer hizmet deneyimleri yaşatma misyonuna sahip olan çalışanların arzu, yetenek ve davranışları, müşteri ve iç girişimcilik yönlü öz-değerlendirmeye dayalı davranışları ile sınırlı olarak incelenmiştir. Bu yüzden, çalışanların müşterilere yaşatabileceği sosyal deneyimlerin dışındaki diğer tüm deneyim alt boyutları ile ilgili olabilecek özellikleri ile de içsel pazarlama uygulamaları arasındaki ilişkiler ayrı ayrı ve daha geniş kapsamlı bir çalışma ile ele alınabilir. Dolayısıyla bu değişkene de yer verilerek bütünsel kavramsal bir yapı test edilebilir. Bu yolla gerek içsel pazarlama yaklaşımına ilişkin kavramsal alanyazına gerekse de uygulama alanına önemli katkılar sağlanabilir.

Bu alışma büyük ve orta büyüklükteki iki ilde çeşitli sektörlerde varlık gösteren hizmet işletmeleri kapsamında yürütülmüş olup, araştırmanın evreninin iller bazında ve sektörler bazında genişletilerek tekrarlanması daha yararlı sonuçlar doğurabilir.



KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing – Tools and Concepts for Customer-Focused Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., Odetallah, A. L. (2013). *Internal Marketing and Service Quality in Restaurants*, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 31 Iss 4 pp. 304 – 336.
- Arnett, D. B., Laverie D. A., McLane, C. (2002). *Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tool*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 43:2, April, 87-96.
- Atar, A. (2015). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgüt İnovasyonu ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ay, Ü., Elçi, A., Özdevecioğlu, M., Kaygın, E., vd. (2014). *Girişimcilik*, (Geliştirilmiş 3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, E., Çakar, U. (2013). *Girişimcilik ve Ekolojinin Bütünleşmesi: Ekogirişimcilik*, Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar, Cilt: 50, Sayı: 581, 53-61.
- Babbie, E., R. (2007). *The Practice of Social Research* (11th Ed.). Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Ballantyne, D. (2000). The Strengths and Weaknesses of Internal Marketing in: Varey R.J., Lewis B.R. *Internal Marketing: Directions for Management*. New York, Routledge, pp.43-60.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., Sharma, B. (2001). *The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes*, Journal of Quality Management, 6, 61–76.

- Barnes, B. R., Fox, M. T., & Morris, D. S. (2004). *Exploring the Linkage Between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: A Case Study of a Consulting Organization*, *Total Quality Management*, 15 (5-6), 593-601.
- Basualdo, E. M. (2010). *The Effects of Internal Marketing on Six Sigma Perception*, PhD Thesis, University of Phoenix, Arizona.
- Berry, L. L. (1987). *Big Ideas in Services Marketing*, *Journal of Services Marketing*, 1 (1), 5-9.
- Brown, S.P.; Lam, S.K. (2008). *A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction To Customer Responses*, *Journal of Retailing*, Vol. 84(3), pp. 243-255.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., Kostopoulos, I. (2015). *Linking Internal Marketing with Customer Outcomes*, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 33 Iss 3 pp. 394 -413.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., Kyriazopoulos P. (2005). *The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and Their Effects to Bank Performance*, *Operational Research An International Journal*, 5: 2, 349-362.
- Cassundé, F. R. S. A., Junior, N. F C., Farias, SA., Mendonça, J. R. C. (2014). *What is Being Said About Internal Marketing? A Study of the Brazilian Business Administration Academic Production*, v.11, n.5, p. 49 – 71.
- Candan, B. ve Çekmecelioglu, H. G. (2009). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. *Yönetim*, 20: 63, Haziran, 41-58.
- Cătălin, M., Andreea, P., Adina, C. (2014). *A Holistic Approach on Internal Marketing Implementation*, *Business Management Dynamics*, Vol.3, No.11, 09-17.
- Chang, C. S. ve Chang, H. (2007). *Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan*, *Journal of Nursing Research*, 15: 4, 265-274.
- Chang C.S. ve Chang H.C. (2008). *Perceptions of internal Marketing and Organizational Commitment by Nurses*, *Journal of Advanced Nursing* 65(1), 92–100.

- Christensen, K. S. (2004). *A Classification of the Corporate Entrepreneurship Umbrella: Label and Perspectives*, Int.J. Management Enterprise Development, Vol 1, No 4:301.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Conduit, J. and Mavondo, F. T. (2001) How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation, *Journal of Business Research*, Vol. 51, s. 11 – 24.
- Conduit, J., Matanda, M. J., ve Mavondo, F. J., (2014). *Balancing the Act: The Implications of Jointly Pursuing Internal Customer Orientation and External Customer Orientation*, Journal of Marketing Management, Vol. 30, Nos. 13–14, 1320–1352
- Davis, J. P. (2005). *The Effects of Internal Marketing on Service Quality within Collegiate Recreational Sport: A Quantitative Approach*, PhD Thesis, The Ohio State University, Ohio.
- Demirel, Y., Güner, E. (2015). *İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, C:7, S:2, s. 1-14.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., ve Mowen, J. C. (2004). *Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors*, Journal of Marketing, Vol. 68 (January), 128–146.
- Ene, S., *İçsel Pazarlamaya Ek Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Artırmadaki Rolü*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 5: 10, Kış, 2013, 67-90.
- Erdoğan, B.Z., Gegez, A.E., Odabaşı, Y., Torlak, Ö., Timur, M.N., Öztürk, S.A., Barış, G., Eroğlu, E. (2012). *Pazarlama Yönetimi*, (1. Baskı), Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.
- Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri Yönetim Devri ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi*, İstanbul: İgiad.

- Evren, G. N. (2007). *Türkiye’de Sigortacılık Sektörünün Pazarlama Karması Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ferdous, A. S., Herington, C., Merrilees, B. (2013). *Developing an Integrative Model of Internal and External Marketing*, Journal of Strategic Marketing, Vol. 21, No. 7, 637–649.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). *Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application*. Journal of Marketing Management, 11, 755–768.
- Greene, W. E., Walls, G. D., Schrest, L. J. (1994). *Internal Marketing*, Journal of Services Marketing, Vol. 8, Iss, 4 pp. 5 – 13.
- Gounaris, S. (2006). *Internal-Market Orientation and its Measurements*, Journal of Business Research, 59, 432-448.
- Gounaris, S. (2008). *The Notion Of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence*, Journal of Services Marketing, 22: 1, 68-90.
- Göksel-Berkdemir, Ö. (2009). *Postmodern Pazarlama Sürecinin İşleyişi ve Sistemin Yapılandırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Green, S.B., Salkind, N. J., Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for Windows Analyzing and Understanding Data*. New Jerse: Prentice Hall.
- Gürel, E. B. (2010). *Firma Performansının Belirlenmesinde İç Girişimciliğin Rolü ve Türkiye’de İso 500’de Firma Performansının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Hand, R. A. (2010). *Entrepreneurial Analysis: A Study to Identify Traits and Demographics of Practicing Entrepreneurs*, PhD Thesis, Capella University, Minneapolis.
- Hill, M. E, (2003). *The Development of an Instrument to Measure Intrapreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting*, Master Thesis, South Africa.

- Hinton, P. R., Brownlow, C., McMurray, I., Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*. London and New York.: Taylor and Francis Group.
- Huang, Y., Rundle-Thiele, S. (2015). *A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities*, Journal of Services Marketing, Vol. 29 Iss 6/7 pp. 571 – 584.
- İnal, M. E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). *İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği*. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5: 9, 161-181.
- İşler, D. B. ve Özdemir, S. (2010). *Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13: 2, 115-142.
- Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*, Journal of Marketing, 57, 53–70.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi Spor Merkezi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet Sektöründe Müşteri Tatmini Açısından İçsel Pazarlama ve Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (1 ed.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, A. (2013). *Otel İşletmelerinde Bireysel Hizmet Odaklılığın İç Girişimcilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Algılanan Çevresel Belirsizliğin Aracı Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Kaya, İ. (2009). *Müşterinize Dokunmanın 375 Yolu Pazarlama Bi' Tanedir (Bir Pazarlamalar Ansiklopedisi)*. İstanbul: (IV. Dijital Baskı).
- Kelemen, M., Papasolomou-Doukakis, I. (2004). *Can Culture be Changed? A Study of Internal Marketing*, The Service Industries Journal, 24:5, 121-135.
- Kilburn, A. (2006). *The Effects of Internal Marketing Program Implementation*, The University of Memphis, Tennessee.

- Kirca, A. H., Jayachandran, S., ve Bearden, W. O. (2005). *Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance*. Journal of Marketing, 69, 24–41.
- Kocaman, S., Durna, U., İnal, M.E. (2013). *Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5: 1, 21-29.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., ve Kumar, A. (1993). *MARKOR: A Measure of Market Orientation*. Journal of Marketing Research, 30, 467–477.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*. Journal of Marketing, 54(2), 1–18.
- Liao, J-F., (2009). *The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry*, PhD Thesis, Golden Gate University, San Fransisco.
- Lings, L. (1999). *Balancing Internal and External Market Orientations*, Journal of Marketing Management, 15, 239-263.
- Lings, I. N. (2004). *Internal market orientation: Construct and Consequences*, Journal of Business Research, 57, 405–413.
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P., ve Murphy, W. D. (2006). *Real Quality: Does the Future of TQM depend on Internal Marketing?* Total Quality Management Vol. 17, No. 6, 709–732.
- McGrath, G. E. (2009). *Internal Market Orientation as an Antecedent to Industrial Service Quality*, A Dissertation, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida.
- Morgan, RE. (2004). *Business Agility and Internal Marketing*, European Business Review, Vol. 16 Iss 5 pp. 464-472.
- Mülayim, A. (2013), *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'De Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Narver, J. C., ve Slater, S. F. (1990). *The Effect of a Market Orientation On Business Profitability*, Journal of Marketing, 54, 20–35.

- Neuman, W. L. (2000). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston: Allyn and Bacon.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill: New York.
- Özdemir, G. (2014). *Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı*, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, cilt:16, Sayı: 1, Page: 54-66.
- Öztürk, S. A. (2006). *Hizmet Reklamlarında Kuramsal Yaklaşımlar ve Uygulama Farklılıkları: Türkiye’de Hizmet Reklamlarına İlişkin Bir İçerik Analizi*, Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 103.
- Pallant, J., A. (2007). *Step By Step Guide to Data Analysis Using Spss For Windows* (Third Edition). New York: McGraw Hill, Open University Press.
- Panigyrakis, G. G., Theodoridis, P. K. (2009). *Internal Marketing Impact on Business Performance in a Retail Context*, International Journal of Retail and Distribution Management Vol. 37 No. 7, 2009, pp. 600-628.
- Piercy, N. F. (1995). *Customer Satisfaction and the Internal Market*, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 1 Iss 1 pp. 22 – 44.
- Rafiq, M., Ahmed, P. (2000), *Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension*, Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss 6 pp. 449 – 462.
- Roşca, V. (2015). *Linking Human Resources with Internal Marketing in Football Management*, Review of International Comparative Management, Volume 16, Issue 3, July, pp. 372-384.
- Saad, N. M., Hassan, S. H., Shya, L. M. (2015). *Revisiting the Relationship between Internal Marketing and External Marketing: The Role of Customer Orientation*, The Journal of Developing Areas, Volume 49, Number 3, Summer, pp. 249-262.
- Stewart, J. K., (2009). *An Investigation of an Intrapreneurial Orientation among Employees in Service Organization*, PhD Thesis, Ohio State University, Ohio.
- Stewart, A. R. (2009). *Entrepreneurial Perception: A Survey of Graduates of a Global Management Mba Program*, A Dissertation, Capella University, Minneapolis.
- Suter, T. A. (2004). *The Integration of Internal Marketing into the Organizational Culture of Service Firms*, p. 1-5.

- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, 5th Edition. Boston: Pearson Education..
- Taşkın, E., Yeni, Z. (2016). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 63-86.
- Toksarı, M. (2012). *İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32: 1, 155-183.
- Tuncay, A. H. (2009), *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (1. Baskı 2005; 2. Baskı 2006). Ankara: Detay Yayıncılık
- Uygun, M., Güner, E., Mete, S. (2013). *Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 5: 1, 129-149.
- Uygun, M., Mete, S., Güner, E. (2014). *Tüketicilerin Alışveriş Motivasyonları ile Ağızdan Ağıza İletişim Davranışları Arasındaki İlişkiler*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 35-56.
- Uygun, M., Güner, E., Kılıç, S. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Kent Tatmini ve Bağlılık Duygularının Gelişiminde Kent Deneyimlerinin Rolü*, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.8 (4), 129-152.
- Uygun, M., Güner, E. (2016). *Girişimcilik Eğiliminin Girişimcilik Eğitiminin Rolü*, Cilt 5, Sayı 5, 38-57.
- Yang, J. T. (2003). *The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept*, 1-17.
- Yurtsever, G., Atış, C., Yurtsever, Ş. (2006). *Girişimcilik*, Adana: Karahan Kitabevi.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	Akın, Pınar Duygu
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri	12.06.1987 / Konya
E-posta	pinarduyguakin@outlook.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Mersin Dumlupınar Lisesi (Y.D.A)	2004
Üniversite	Çukurova Üniversitesi / İngilizce İşletme	2012
Yüksek Lisans	Aksaray Üniversitesi / İşletme	2017

Yabancı Dil	İngilizce
--------------------	-----------

EKLER



EK 1. Anket Formu



*Eğitilerek düşünün
yerele gözetin...*

Değerli Hizmet Çalışanı;

Bu form, “hizmet çalışanlarının iç girişimcilik eğilimlerinin, müşteri yönlülük özelliklerinin ve bir hizmet kurumunun içsel pazarlama çabalarının incelenmesi” amacıyla yürütülen bir araştırmanın veri toplama aracıdır. Araştırma sonuçlarının sağlıklı olması vereceğiniz samimi yanıtlara bağlıdır. Yaklaşık 8-10 dakikanızı ayırarak, vereceğiniz samimi bilgiler araştırmamıza önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırma kapsamında kişilere değil, genele odaklanılacaktır ve **gerçek kimliğiniz kesinlikle saklı tutulacaktır.** Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkürler.

Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN

Pınar Duygu AKIN

Aksaray Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi / İşletme Bölümü

“Her türlü bilgi alışverişi için bağlantı kurabilirsiniz” / pinarduyguakin@outlook.com

I. Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan kişisel bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz? ☐ Erkek ☐ Kadın	Yaşınız? (Lütfen, yazarak belirtiniz).....
Medeni durumunuz? ☐ Evli ☐ Bekar	Çocuğunuz varsa, lütfen sayısını belirtiniz
Eğitim durumunuz? ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite (Lütfen mezun olduğunuz bölümü belirtiniz?(.....) ☐ Bilim Uzmanlığı (Yüksek Lisans) ☐ Sanatta Yeterlilik ya da Doktora	
Kurumunuzun adı? (Lütfen, yazarak belirtiniz).....	
Aylık Geliriniz? (Lütfen, yaklaşık olarak belirtiniz).....TL.	
Bu iş / hizmet kolunda kaç yıldır çalışmaktasınız? (Lütfen, belirtiniz).....	
Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? (Lütfen, belirtiniz).....	
Kurumda hangi bölümde çalışmaktasınız? (Lütfen, belirtiniz).....	
Kurumdaki statünüz nedir? (Lütfen, yazarak belirtiniz).....	

II. Lütfen, aşağıda Size ve işinize yönelik düzenlenmiş olan ifadelerden, kendinizi en iyi temsil edeceğini düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum

1	Genellikle yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırıp-öğrenmeye çalışırım	1	2	3	4	5
2	Genellikle yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye çalışırım	1	2	3	4	5
3	Genellikle yeni fikirleri başkalarına karşı savunur ve onları yeni fikirlere ikna etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
4	Genellikle yeni fikirleri uygulamak için gerekli parasal kaynakları araştırıp, elde etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
5	Genellikle yeni fikirleri uygulamak için uygun planlar ve programlar geliştirmeye çalışırım	1	2	3	4	5
6	Genel anlamda yenilikçi / yaratıcı bir kişi olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
7	Genellikle çalışmak için bir iş ya da bir işletme tercih etmek durumunda olduğumda, risk almak istemem	1	2	3	4	5
8	Genellikle yüksek olmasa da düzenli maaşı olan, düşük riske ve yüksek güvenceye sahip bir işi; yüksek maaşı olan ancak yüksek risk taşıyan bir işe tercih ederim	1	2	3	4	5
9	Genellikle daha büyük getirisi olsa da, hangi problemleri içerdiğini bilmediğim yeni bir işte çalışmanın risklerini almaktansa, problemleri olan ama bunlar hakkında bilgi sahibi olduğum bir işte kalmayı tercih ederim	1	2	3	4	5

10	Genellikle bir işle ilgili risk ne olursa olsun, o riski sakınılması gereken bir durum olarak görürüm	1	2	3	4	5
11	Genellikle yaptığım işle ilgili kararlar almam gerektiğinde, bunu mümkün olduğunca risk almadan gerçekleştirmeyi tercih ederim.	1	2	3	4	5
12	Genellikle işleyeceğinden çok emin olduğum bir planı uygulamayı tercih ederim	1	2	3	4	5
13	Genellikle her nerede ve ne zaman olursa olsun yapısal değişimler için etkili bir güce sahibimdir	1	2	3	4	5
14	Genellikle hoşlanmadığım bir şeyle karşılaştığımda, onu düzeltmeye çalışırım	1	2	3	4	5
15	Genellikle ihtimaller ne olursa olsun, inandığım şeyi gerçekleştirmeye çalışırım	1	2	3	4	5
16	Genellikle başkaları karşı çıksa bile fikirlerimin arkasında durmaya çalışırım	1	2	3	4	5
17	Genellikle yaptığım işi daha iyi yapmanın yollarını sürekli araştırırım	1	2	3	4	5
18	Genellikle iyi bir iş fırsatını başkalarından çok daha önce görebilme yeteneğine sahibimdir	1	2	3	4	5
19	Genel anlamda bu kurumda aynı konumda çalışan diğer kişilerden daha girişimci olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
20	Büyük bir şirkette çalışıyor olsam bile, genelde yaptığım işlerde şirketin bir çalışanından çok sahibi olduğum düşüncesiyle hareket ederim	1	2	3	4	5
21	Aynı konumda çalıştığım kişilere kıyasla, çalıştığım birimin / bölümün en düşük performans sergilediği noktalarla ilgilenerek, düzeltmeye çalışırım	1	2	3	4	5
22	İşime karşı yaklaşımında, diğer kurum çalışanlarına kıyasla daha girişimci olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5

III. Lütfen, müşterilerinizle ilişki biçiminize yönelik düzenlenmiş olan aşağıdaki ifadelerden, kendinizi en iyi temsil edeceğini düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen katılıyorum

1	Müşterilerimize değer verdiğimi hissettirmek hoşuma gider	1	2	3	4	5
2	Her müşterimize kendisini özel hissetmesini sağlayacak biçimde yaklaşımdan hoşlanırım	1	2	3	4	5
3	Her müşterimizin problemi benim için önemlidir	1	2	3	4	5
4	Her müşterimize bireysel ilgi göstermeye çalışırım	1	2	3	4	5
5	Genellikle müşterimizin ihtiyacının ne olduğunu kolaylıkla anlarım	1	2	3	4	5
6	Genellikle müşterimizin ne istediğini daha o söylemeden anlarım	1	2	3	4	5
7	Genellikle müşterilerimizin ihtiyaçlarının ne olduğunu anlamaya çalışmak hoşuma gider	1	2	3	4	5
8	Müşterilerimizle nasıl bir iletişim ve etkileşimde bulunacağıma karar vermek için, müşterinin beden dilini anlamaya çalışırım	1	2	3	4	5

9	Genellikle müşterilerimiz için planlanan hizmetleri zamanında yerine getirmekten hoşlanırım	1	2	3	4	5
10	Genellikle müşterilerimiz ile ilgili işleri eksiksiz olarak yerine getirmekten hoşlanırım	1	2	3	4	5
11	Müşterilerimize iyi hizmet sunduğumdan emin olmak hoşuma gider	1	2	3	4	5
12	Müşterilerimize hizmet sunumunda onların memnuniyetine öncelik veririm	1	2	3	4	5
13	Genellikle müşterilerimizin isimlerini hatırlamaktan ve onlara isimlerini kullanarak hitap etmekten (Ali Bey, Ayşe Hanım gibi) hoşlanırım	1	2	3	4	5
14	Müşterilerimizi kişisel olarak tanımaya çalışmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
15	Müşterilerimizle uzun dönemli ilişkiler kurmaya çalışmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
16	Müşterilerimizin ihtiyaçlarına uygun çözümler üretebilmek için onlarla yakın ilişkiler kurmaya çalışmaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
17	Genellikle müşteri hizmetleri ile ilgili yapmam gereken işlerde sıkıntı yaşamam	1	2	3	4	5
18	Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerde o işi yerine getirebilecek gerekli araçlara sahibim	1	2	3	4	5
19	Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerde gereken eğitim düzeyi ve beceriye sahip olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
20	Müşteri hizmetleri ile ilgili işlerin yaptığım işin önemli bir parçası olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5

IV. Lütfen, çalıştığınız kuruma bakış açınıza yönelik düzenlenmiş olan aşağıdaki ifadelerden, kendinizi en iyi temsil edeceğini düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız:

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen katılıyorum

1	Şuan aldığım ücretten daha fazlasını veren yeni bir iş teklif edilirse, kurumumu değiştirmeyi isterim	1	2	3	4	5
2	Şuan ki işime göre yaratıcılık konusunda daha özgür davranabileceğim yeni bir iş teklif edilirse, kurumumu değiştirmeyi isterim	1	2	3	4	5
3	Şuan ki işime göre daha iyi bir statü sunan yeni bir iş teklif edilirse, kurumumu değiştirmeyi isterim	1	2	3	4	5
4	Şuan ki işime göre daha iyi bir arkadaşlık ortamı sunan yeni bir iş teklif edilirse, kurumumu değiştirmeyi isterim	1	2	3	4	5
5	Bu kurumun ayakta kalması ve varlığını sürdürmesi benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
6	Kendimi bu kurumun bir çalışanı olmaktan çok sahibiymişim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
7	Bu kurumun bir parçası olduğumu diğer insanlarla paylaşmaktan gurur duyuyorum	1	2	3	4	5
8	Bu kurumun çalışmaya değer bir kurum olduğunu çevremle ve arkadaşlarımla paylaşıyorum	1	2	3	4	5

V. İşinizin bütününe dikkate aldığınızda, **0 ile 10 arasında bir puan** vererek yaptığınız işten duyduğunuz memnuniyeti ya da tatmini değerlendirmeniz istenirse, puanınız ne olur? Lütfen yazarak, belirtiniz.....Puan

VI. İşinizin bütününe dikkate aldığınızda, **0 ile 10 arasında bir puan** vererek yaptığınız işle ilgili performansınızı değerlendirmeniz istenirse, puanınız ne olur? Lütfen yazarak, belirtiniz.....Puan

VII. Lütfen, çalıştığınız kurumun çalışanlara ilişkin çabalarına yönelik düzenlenmiş olan aşağıdaki ifadelerden, düşüncenizi en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. İşaretleme yaparken, lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız:

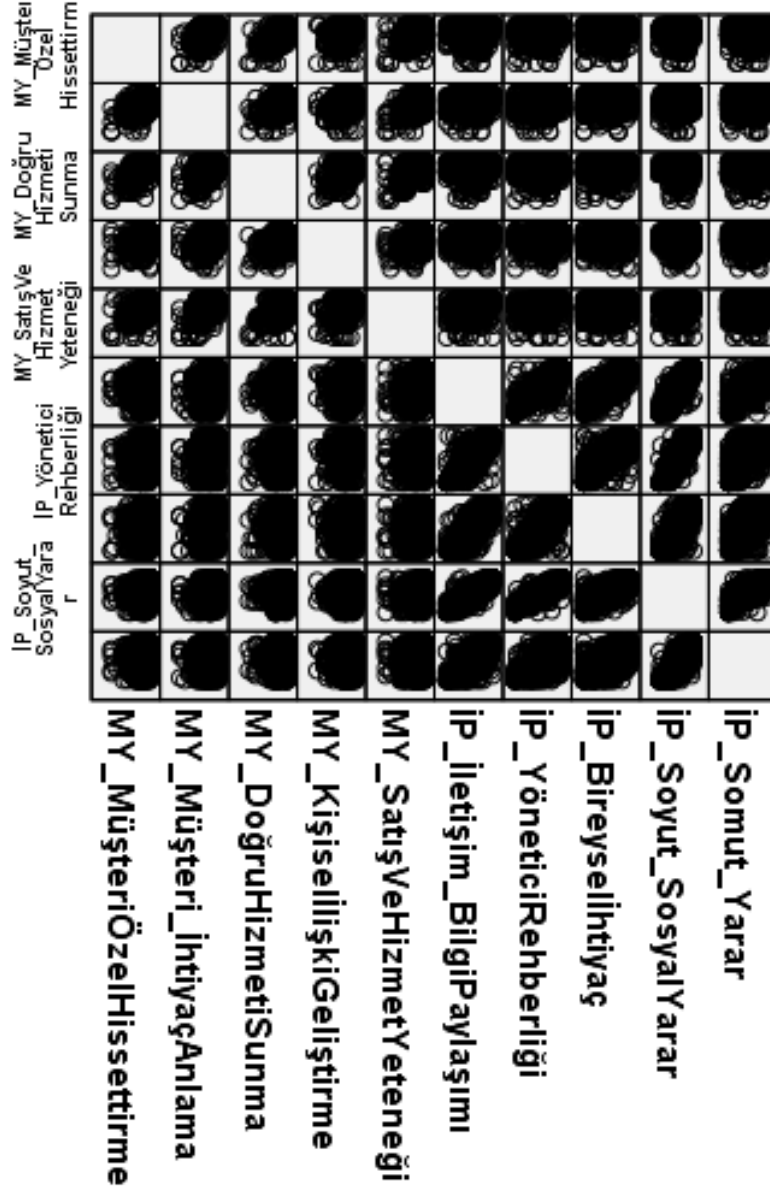
(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Kararsızım; (4) Katılıyorum; (5) Tamamen katılıyorum

1	Kurumumuzun üst yönetimi bireysel ihtiyaçlarımızı anlamak için çaba gösterir ve bunu yansıtacak politikalar üretir	1	2	3	4	5
2	Birim yöneticimiz kurumdaki beklentilerimizin neler olduğunu belirtme fırsatı vermek için bizimle düzenli olarak toplantılar yaparak, görüşür	1	2	3	4	5
3	Kurumumuz en az yılda bir kez istek ve ihtiyaçlarımızın belirlenmesi amacıyla bizden anket yoluyla bilgi toplamaya önem verir	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz genelde karşılıklı görüşmeler ya da toplantılar yoluyla yeni politikalarından çalışanlarını haberdar eder	1	2	3	4	5
5	Kurumumuz genelde işle ilgili bilgileri çeşitli iş gören etkinliklerinde çalışanlarıyla paylaşır	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzda bölüm toplantıları gibi resmi toplantılara katılarak kurumun politikasını ve uygulamalarını anlama olanağına sahibiz	1	2	3	4	5
7	Kurumumuz düzenli olarak eğitim kursları ile kurumun temel değerlerini ve felsefesini bizlerle paylaşır	1	2	3	4	5
8	Kurumumuz düzenli olarak çeşitli etkinliklere çalışanların katılımını sağlayarak, bizde kurumun önemli bir parçası olduğumuz duygusu oluşturur	1	2	3	4	5
9	Birim yöneticimiz mümkün olduğunca en iyi çabayı ya da performansı gösterebilmemiz için bizleri motive etmeye çalışır	1	2	3	4	5
10	Birim yöneticimiz işle ilgili bir problemle karşılaştığımızda daima yapıcı davranarak, problemi bizimle birlikte çözmeye çaba gösterir	1	2	3	4	5
11	Birim yöneticimiz, performansımızı etkileyebilecek kişisel problemlerimizle yakından ilgilenir	1	2	3	4	5
12	Birim yöneticimiz hepimizin iş performansını tam olarak bilir	1	2	3	4	5
13	Birim yöneticimiz, yöneticiliği ile ilgili bizden geribildirim ya da görüş almaya çalışır	1	2	3	4	5

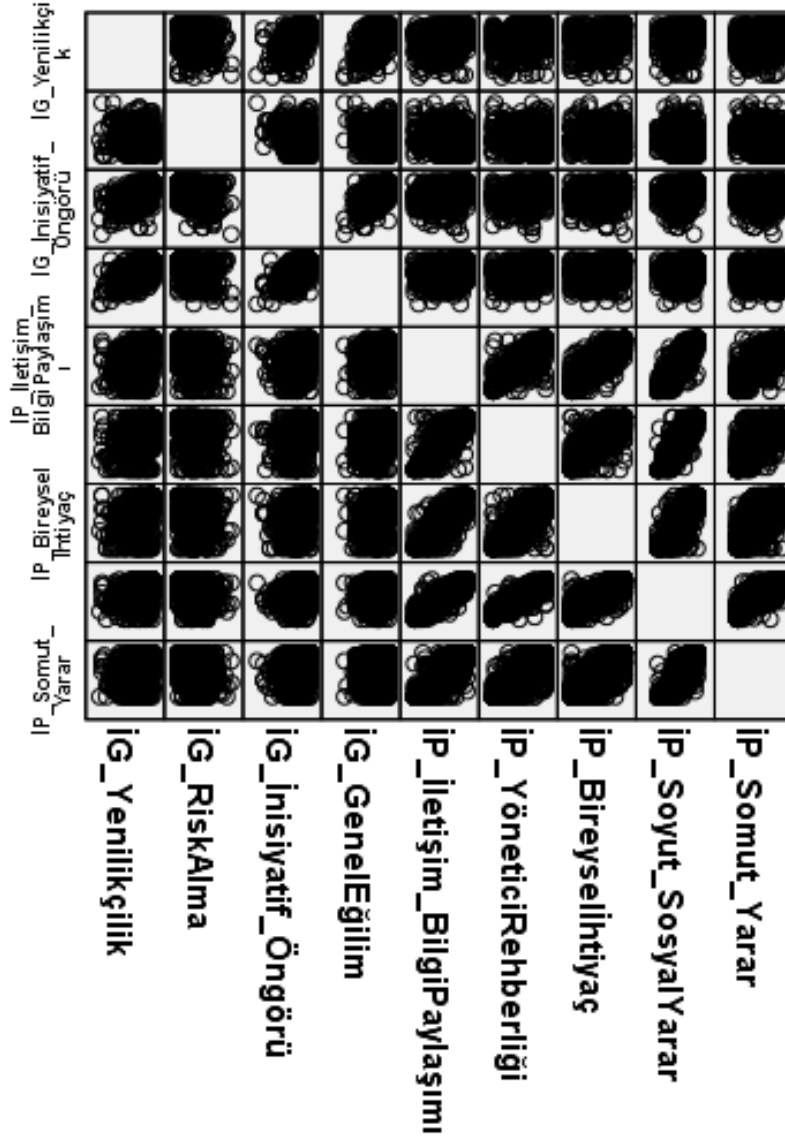
14	Birim yöneticimiz kariyerimizi geliştirme konusunda bizimle düzenli olarak fikir paylaşımında bulunur	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışanlara saygılı davranılmaktadır	1	2	3	4	5
16	Bu kurumda çalışanlara iyi davranılmaktadır	1	2	3	4	5
17	İşim, kişisel ilişkilerimi geliştirebilme olanağı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
18	Bu kurumda çalışanlara çok rahat bir çalışma ortamı sağlanmaya çalışılır	1	2	3	4	5
19	Şu an çalıştığım iş, yeteneklerimi ve potansiyelimi geliştirme olanağı sağlamaktadır	1	2	3	4	5
20	Kurumumuz işimizi ilgi çekici hale getirmeye çalışmaktadır	1	2	3	4	5
21	Kurumumuz, kendi çalışanlarının çıkarı açısından düzenli olarak rakip kurumların çalışanlarına sağladığı yararları araştırmakta ve anlamaya çalışmaktadır	1	2	3	4	5
22	Kurumumuz, kendi çalışanlarının çıkarı açısından düzenli olarak rakip kurumların çalışanlarının maaşlarını göz önünde bulundurmaktadır	1	2	3	4	5
23	Kurumumuzda, farklı bölümler için farklı teşvik edici programlar (ücret, prim, ödül gibi) uygulanmaktadır	1	2	3	4	5
24	İşimde daha fazla gayret gösterdiğimde, bir prim ya da ödül alacağımı bilirim	1	2	3	4	5
25	Gelirim ve yıllık maaş artışı daha çok benim niteliğime ve performansıma bağlıdır	1	2	3	4	5
26	Kurumumuz, genellikle işle ilgili bilgileri intranet yoluyla bize duyurmakta ve paylaşmaktadır	1	2	3	4	5
27	Kurumumuz sık sık çalışanların desteğinden ve bakış açısından yararlanabilmek için çalışanlarla ilgili çeşitli grup faaliyetlerine destek vermektedir	1	2	3	4	5
28	Kurumumuz, şikayetlerimizi (çalışanların şikayetlerini) kolaylıkla iletebilme olanağı sağlamaktadır	1	2	3	4	5

Anketimiz sona erdi. Vakit ayırdığınız için TEŞEKKÜRLER.

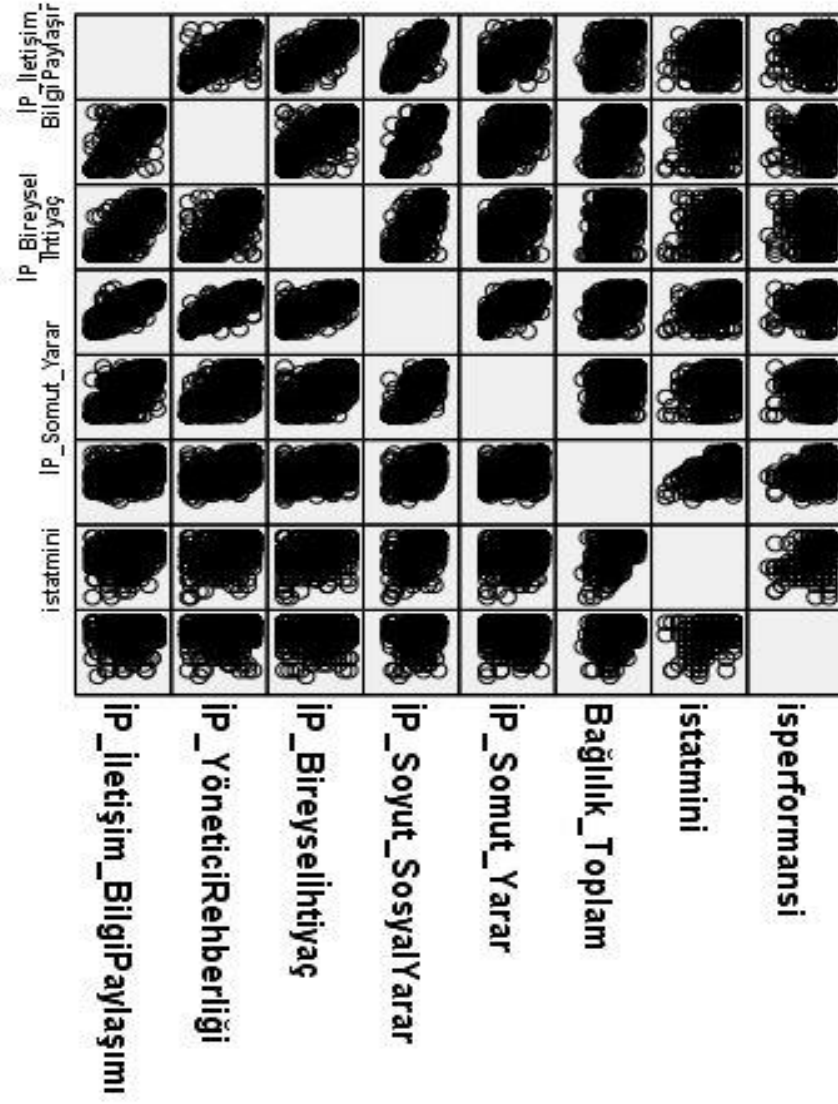
EK 2. (AS 2) İçsel Pazarlama Uygulamaları ile Müşteri Yönlülük Arasında İlişki Olup Olmadığına İlişkin Serpilme Diyagramı



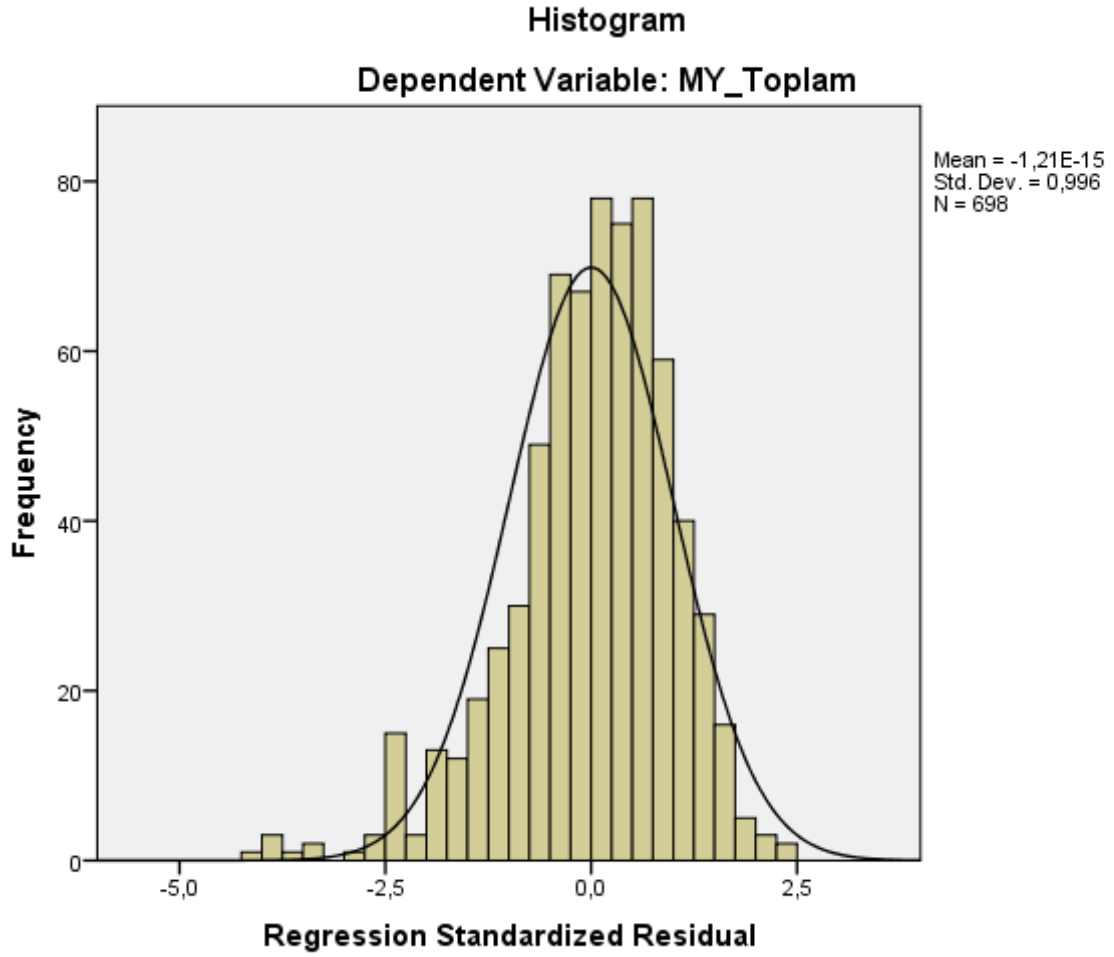
EK 3. (AS 4) İçsel Pazarlama Uygulamaları ile İç Girişimcilik Davranışı Geliştirme Arasında İlişki Olup Olmadığına İlişkin Serpilme Diyagramı



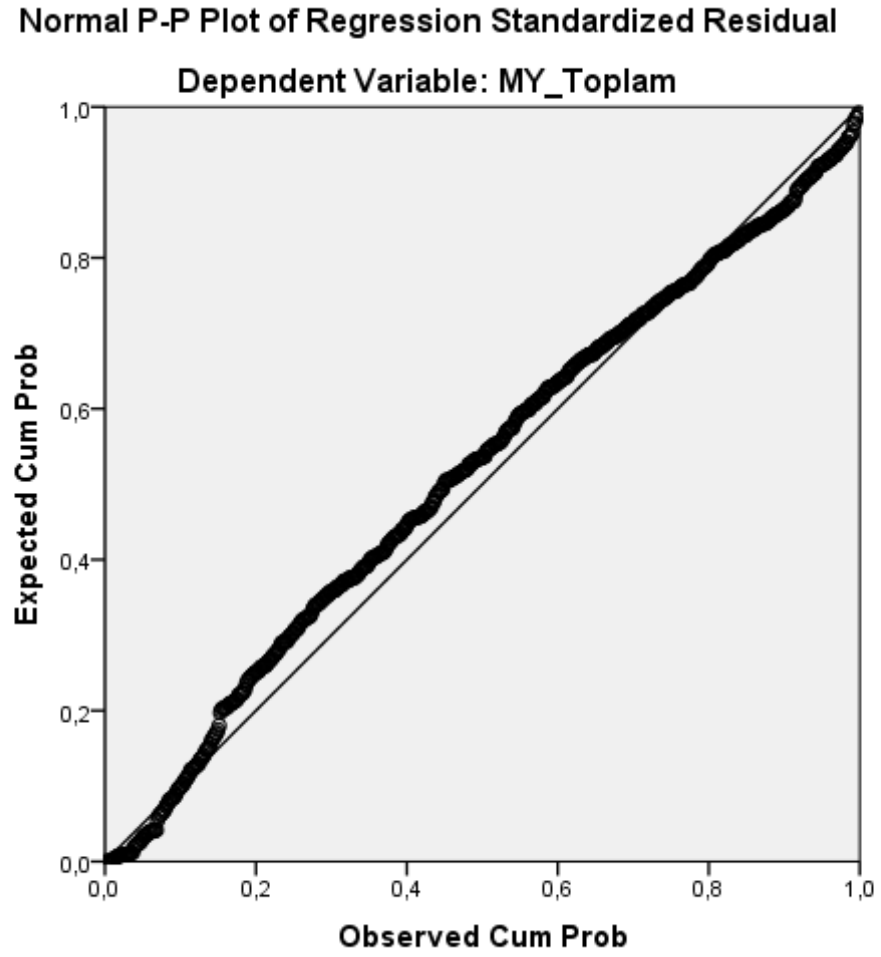
EK 4. (AS 6) İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile Kuruma Yönelik Tatmin, Bağlılık Duyguları ve Performans Davranışları Arasında İlişki Olup Olmadığına İlişkin Serpilme Diyagramı



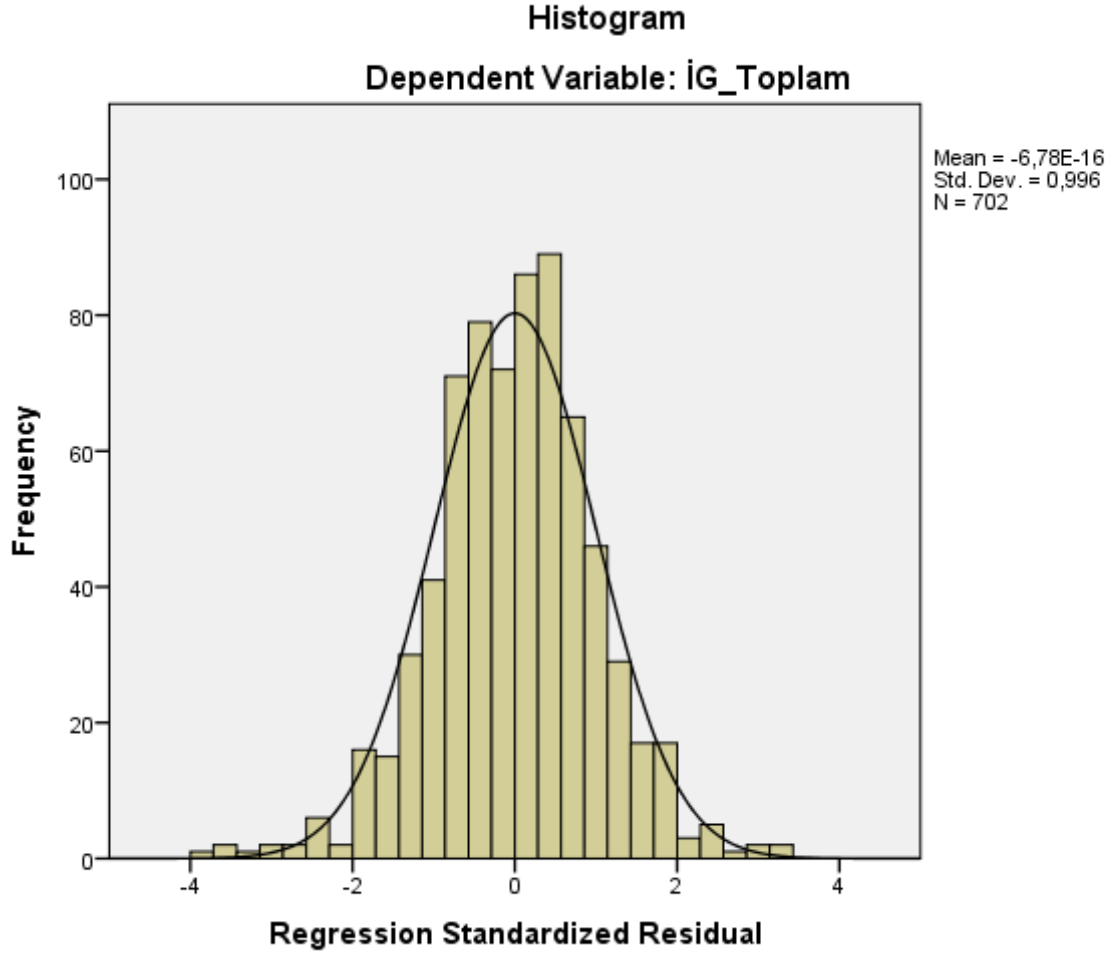
Ek 5. Müşteri Yönlü Davranışlar Değişkenine Yönelik Artıkların Normal Dağılımına İlişkin Histogram



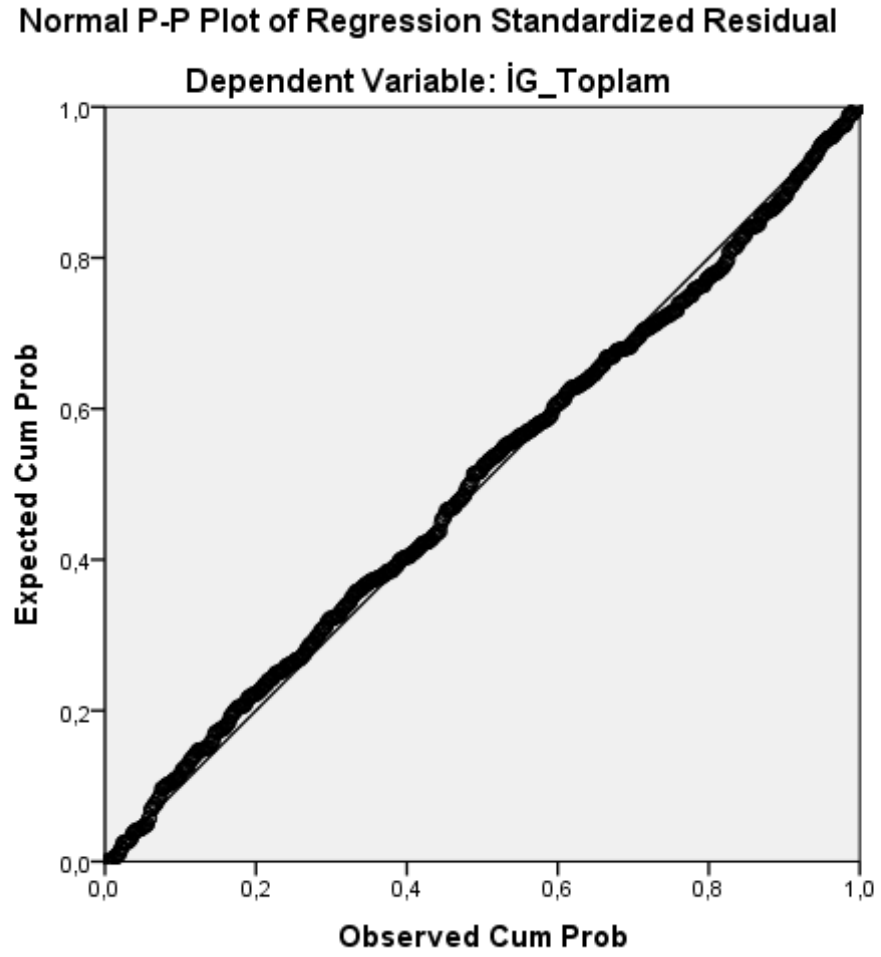
Ek 6. Müşteri Yönlü Davranışlar Değişkenine Yönelik P-P Grafiği



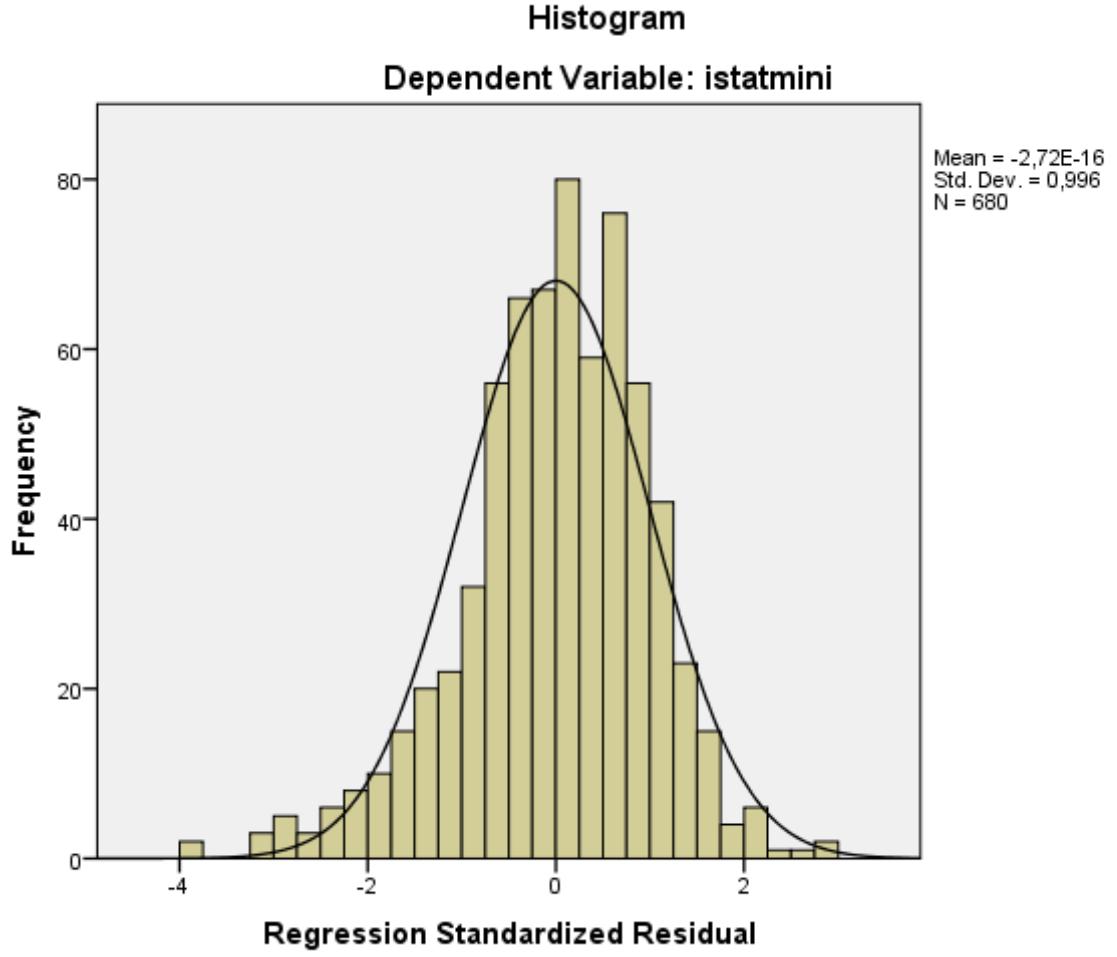
Ek 7. İç Girişimcilik Davranışı Değişkenine Yönelik Artıkların Normal Dağılımına İlişkin Histogram



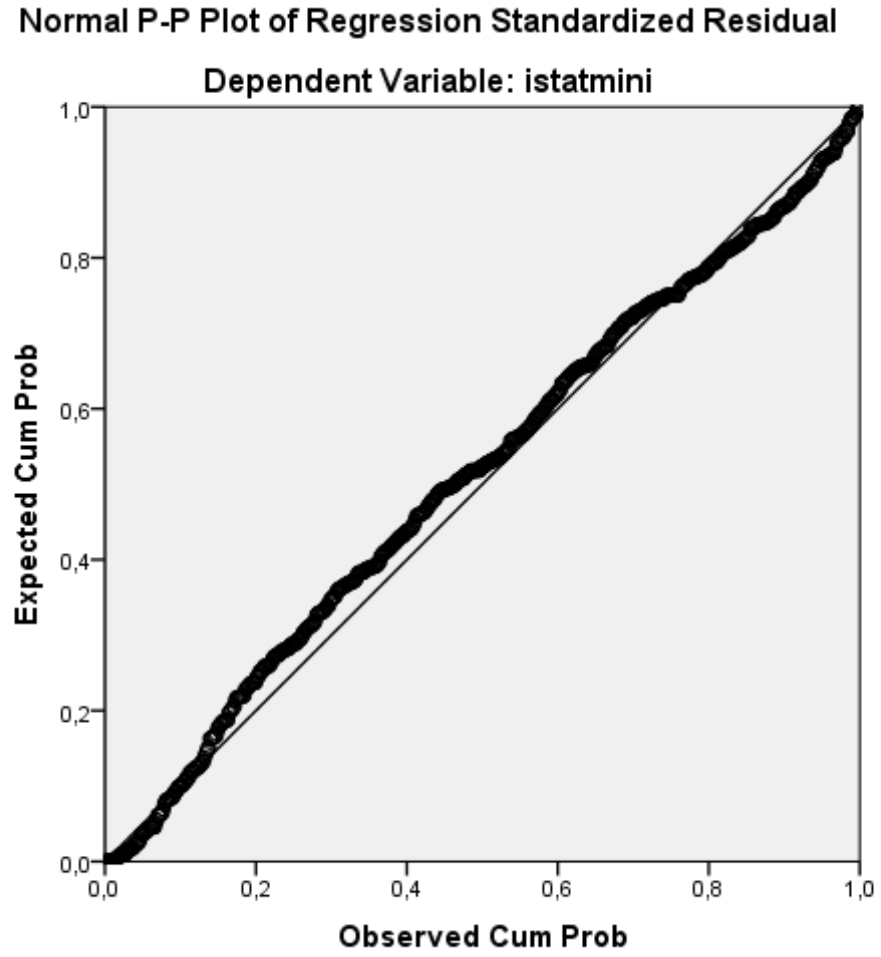
Ek 8. İç Girişimcilik Davranışı Değişkenine Yönelik P-P Grafiği



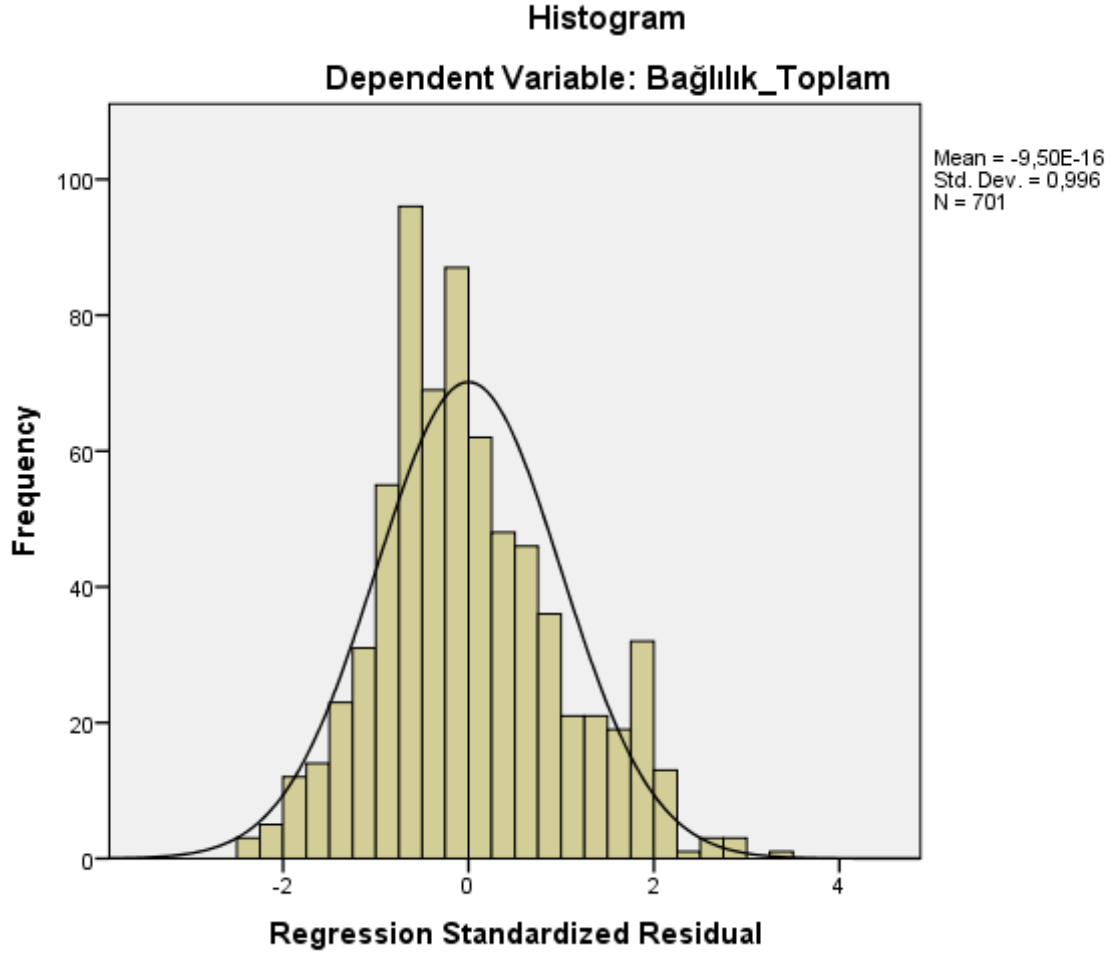
Ek 9. Kurumsal Tatmin Değişkenine Yönelik Artıkların Normal Dağılımına İlişkin Histogram



Ek 10. Kurumsal Tatmin Değişkenine Yönelik P-P Grafiği



Ek 11. Kurumsal Bağılık Değişkenine Yönelik Artıkların Normal Dağılımına İlişkin Histogram



Ek 12. Kurumsal Bağlılık Değişkenine Yönelik P-P Grafiği

