AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM BİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ KAPSAMINDA KURUM İÇİ KUTLAMA VE HEDİYELERİN ÇALIŞANLARA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞBA YALÇINKAYA

PROF. DR. EYUP AKIN

AKSARAY-2024

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİ KAPSAMINDA KURUM İÇİ KUTLAMA VE HEDİYELERİN ÇALIŞANLARA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞBA YALÇINKAYA

DANIŞMAN : PROF. DR. EYUP AKIN

JÜRİ ÜYESİ : PROF. DR. TÜLAY YENİÇERİ

JÜRİ ÜYESİ : DR. ÖĞR. ÜYESİ BİLGEHAN AYTAÇ

AKSARAY- 2024

TELİF HAKLARI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

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

YAZARIN

Adı : Tuğba Yalçınkaya

Soyadı : Yalçınkaya

Bölümü :Üretim Yönetimi ve Pazarlama

İmza :

Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : İçsel Pazarlama Stratejileri Kapsamında Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin Çalışanlara Etkisinin İncelenmesi

İngilizce Adı : An Examination of the Impact of Internal Celebrations and Gifts on Employees within the Scope of Internal Marketing

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 :Tuğba Yalçınkaya

İmza:

T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ ONAY SAYFASI

Tuğba YALÇINKAYA tarafından hazırlanan "İçsel Pazarlama Stratejileri Kapsamında Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin Çalışanlara Etkisinin İncelenmesi" başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: (Prof. Dr. Eyup AKIN) İmza

(İşletme ABD, Aksaray Üniversitesi) ……

Üye: (Prof. Dr. Tülay YENİÇERİ)

(İşletme ABD, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi) ……

Üye: (Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Bilgehan AYTAÇ)

(Halkla İlişkiler ve Reklamcılık ABD, Üniversite Adı) ……

Tez Savunma Tarihi: 27/09/2024

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ……tarih ve …… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Aybala ÇAYIR

İmza

TEŞEKKÜR

Çalışmamın her aşamasında bana yol gösteren, desteğini ve rehberliğini esirgemeyen, meslek duayenim değerli danışmanım Prof. Dr. Eyup Akın'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Kendisinin sabrı ve kıymetli katkıları sayesinde bu çalışmayı gerçekleştirme fırsatı buldum.

Tez inceleme komitesinde yer alan ve fikirleriyle bana ilham veren, duayenim kıymetli hocam Prof. Dr. Tülay Yeniçeri' ye ve kurul inceleme sürecinde katkılarıyla beni destekleyen Dr. Öğr. Üyesi Bilgehan Aytaç'a teşekkürlerimi sunarım; onların değerli görüşleri bu süreçteki gelişimimde önemli bir rol oynamıştır.

Hayatımın her aşamasında en büyük destekçilerim olan annem Aysel Yalçınkaya ve babam Tevfik Yalçınkaya'ya, bana her daim inanç ve cesaret aşıladıkları, varlıklarıyla her zaman yanımda olduklarını hissettirdikleri için teşekkür ederim.

Tezimi okuyarak değerli geri bildirimleriyle bana destek olan ve her adımda manevi varlığıyla yanımda olduğunu hissettiren dostum Emine Bilge Tanrıverdi'ye gönülden teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte fikirleriyle veya manevi desteğiyle yanımda olan diğer dostlarıma da minnettarım; onların varlığı, bu yolculuğu çok daha anlamlı ve katlanılabilir hale getirdi. Destek olan dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Onlar olmasaydı, bu zorlu süreç çok daha meşakkatli olurdu.

Bana daima inanan ve her adımda yanımda olan yol arkadaşıma desteği ve varlığıyla bu yolculuğu daha da anlamlı kıldığı için çok teşekkür ederim.

Son olarak, içimdeki küçük kıza, bana hep özgürce hayal kurmayı ve yaşamı cesaretle kucaklamayı hatırlattığı için teşekkür ederim.

ÖZET

Günümüz iş dünyasında insan faktörü, bir üretim aracı olmanın ötesine geçerek, duyguları, ihtiyaçları ve beklentileri olan bireyler olarak ele alınmaktadır. Çalışanların sadece birer makine gibi değil, hisleri ve motivasyonları doğrultusunda performans sergileyen bireyler olduğu gerçeği, duygusal etkileşimlerin ve içsel motivasyon unsurlarının işletmelerin başarısındaki kritik rolünü vurgulamaktadır. Bu çalışma, içsel pazarlama stratejilerinin, kurumsal hediyeler ve kutlamalar bağlamında çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve verimliliği üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır.

İlk bölümde, içsel pazarlamanın kavramsal çerçevesi ele alınmakta, bu stratejilerin hizmet sektörü başta olmak üzere farklı sektör alanlarındaki rolü detaylandırılmaktadır. İçsel pazarlamanın kökenleri, hizmet pazarlamasının dinamikleriyle ilişkili olarak değerlendirilmekte ve iç müşteri kavramının, çalışan motivasyonunu arttırmadaki önemi vurgulanmaktadır. İkinci bölümde, çalışmanın metodolojisine odaklanılmakta, nitel araştırma yöntemi kullanılarak derinlemesine mülakatlarla elde edilen veriler, katılımcıların içsel pazarlama stratejilerine dair algılarına odaklanılmakta ve deneyimlerini anlamak amacıyla değerlendirilmiştir. Çalışanların özelleştirilmiş hediyeler ve kutlamalar tercih ettiği verilerine ulaşılmıştır. Departmanlar arası eşit hediye ve kutlamaları yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Maddi değer ön planda olmadan çalışanlara yapılan içsel pazarlama uygulamalarının özele hazırlanması, özelleştirilmesi, doğru zaman ve ortamda sunulmasının olumlu etki sağladığı gözlemlenmiştir.

Bu çalışmanın bulguları, içsel pazarlama stratejilerinin işletme içindeki dinamikler üzerindeki kritik rolünü ortaya koymaktadır. Kurumsal hediyeler ve kutlamaların çalışanların iş stresini hafifletme, kuruma aidiyet hissini arttırma ve genel verimlilik düzeyleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, bu çalışma, işletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını geliştirerek hem çalışan bağlılığını güçlendirebileceğini hem de bu stratejilerin dış müşteri memnuniyetine nasıl olumlu yansıyabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, kurumsal hediyeler ve kutlamaların yalnızca maddi değerler olmadığını, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttıran ve aidiyet duygularını pekiştiren sosyal ve psikolojik araçlar olarak işlev görebileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Kurumsal Hediye, Çalışan Aidiyeti, Çalışan Verimliliği, Çalışan Motivasyonu, Hizmet Pazarlaması

Bilim Kodu : 112704

Sayfa Adedi :126

Yazar : Tuğba YALÇINKAYA

Danışman : Prof. Dr. Eyup AKIN

ABSTRACT

In today's business world, the human factor goes beyond being just a tool of production and is regarded as individuals with emotions, needs, and expectations The fact that employees are not just machines, but individuals who perform in line with their feelings and motivations, emphasizes the critical role of emotional interactions and intrinsic motivation elements in the success of businesses. This study aims to examine the effects of internal marketing strategies on employee motivation, commitment, and productivity within the context of corporate gifts and celebrations.

In the first part, the conceptual framework of internal marketing is discussed; The role of these strategies in different sectors, especially the service sector, is detailed. The origins of internal marketing are evaluated in relation to the dynamics of service marketing and the importance of the internal customer concept in increasing employee motivation is emphasized. The second part focuses on the methodology of the study, and the data obtained through in-depth interviews using the qualitative research method, focusing on the participants' perceptions of internal marketing strategies and evaluating their experiences. It has been found that employees prefer customized gifts and celebrations.

Findings were reached regarding equal gifts and celebrations between departments. It has been observed that preparing and privatizing internal marketing practices for employees without prioritizing financial value and presenting them at the right time and environment has a positive effect. The findings of this study reveal the critical role of internal marketing strategies on the dynamics within the business. Corporate gifts and celebrations are focused on relieving employees' work stress, increasing their sense of belonging to the organization, and overall productivity levels. Additionally, this study shows how businesses can both strengthen employee loyalty by improving their internal marketing practices and how these strategies can positively reflect on external customer satisfaction. As a result, it reveals that corporate gifts and celebrations are not only material values, but can also function as social and psychological tools that increase employee motivation and reinforce their sense of belonging.

Keywords: Internal Marketing, Corporate Gift, Employee Commitment, Employee Productivity, Employee Motivation, Service marketing

Science Code **:** 112704

Number of Pages **:**126

Author **:** Tuğba Yalçınkaya

Supervisor **:** Prof. Dr. Eyup AKIN

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKLARI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ..... **i**
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ..... **ii**
TEŞEKKÜR ..... **iv**
ÖZET ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR ..... **xi**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **3**
İÇSEL PAZARLAMA PERSPEKTİFİNDEN HİZMET PAZARLAMASI **3**
1.1. Hizmet ve Hizmet Pazarlaması Kavramı 3
1.2. Hizmet Pazarlamasının Gelişimi ve Önemi 7
1.3. Hizmet Karması ve Hizmet Pazarlaması Karması 10
1.4. Hizmet Pazarlaması Karması Bileşenleri 12
1.5. Hizmet Pazarlamasının Boyutları 15
1.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management- CRM) ve Hizmet Üçgeni 20
2.1. İçsel Pazarlama 24
2.2. İç Müşteri ve İçsel Pazarlama 24
2.3. İçsel Pazarlama Kavramının Önemi ve Gelişimi 29
2.4. İçsel Pazarlamanın Gelişiminde Etkili Olan Pazarlama Yaklaşımları 31
2.4.1 Etkileşimli Pazarlama Anlayışı ve İçsel Pazarlama İlişkisi 31
2.4.2 Dışsal Pazarlama Anlayışı ve İçsel Pazarlama İlişkisi 32
2.4.3 İlişkisel Pazarlama ve İçsel Pazarlama İlişkisi 33
2.5. İçsel Pazarlama Çabalarının Uygulama Süreci 34
2.6. İçsel Pazarlamanın Temel Başarı Faktörleri 38
2.6.1. Kariyer Geliştirme ve Eğitim 40
2.6.2. Ödüllendirme 40
2.6.3. Vizyon Geliştirme 41

2.6.4. Örgüt İçi İletişim 42
2.7. İçsel Pazarlamanın Avantajları ve Dezavantajları 43
2.8. İçsel Pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Farkı 44
2.9. İçsel Pazarlama Modelleri 46
2.9.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli 46
2.9.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli 48
2.9.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli 51
2.9.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli 53
2.10. İçsel Pazarlamada Motivasyon ve Ödüllendirme 56
2.11. İçsel Pazarlama Aracı Olarak Kurum İçi Kutlamalar ve Hediyeler 58
İKİNCİ BÖLÜM 60
KURUM İÇİ HEDİYELERİN ÇALIŞAN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ 60
2.1. Yöntem 60
2.1.1. Çalışmanın Konusu, Önemi ve Amacı 60
2.1.2. Örneklem ve Veri Toplama 63
2.2. Verilerin Analizi 65
2.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik 66
2.4. Etik Hususlar 66
2.5. Bulgular ve Değerlendirme 67
2.5.1. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Hediye ve Kutlama Algıları 67
2.5.2. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Aidiyet Duygusu. 71
2.5.3. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Verimlilik ve İş Tatmini 76
2.5.4. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Motivasyona Etkisi 80
2.5.5. İç Müşteriler İçin Motivasyon, Sadakat ve Verimlilik Açısından Nasıl Bir Hediye ve Kutlama Olmalı 83
SONUÇ ve ÖNERİLER 91
EKLER 111
EK.1 Görüşme Soru Formu 111
Ek.2 Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu 112

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları 4

Tablo 2. Fiziksel Ürün ve Hizmet Farkları 5

Tablo 3. Katılımcı Profili 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Hizmet Pazarlaması Üçgeni 21
Şekil 2. İç Pazarlamanın Esasları 27
Şekil 3. Hizmet Kar Zincirindeki Bağlantılar 36
Şekil 4. Berry İçsel Pazarlama Modeli 47
Şekil 5. Grönroos İçsel Pazarlama Modeli 49
Şekil 6. Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli 52
Şekil 7. Lings İçsel Pazarlama Modeli 54

KISALTMALAR

AMA: The American Marketing Association- Amerikan Pazarlama Birliği

B2B: Business to Business- İşletmeden İşletmeye

CRM: Customer Relationship Management- Müşteri İlişkileri Yönetimi

İK: İnsan Kaynakları

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, rekabetin ve değişimin hızla arttığı bir ortamda, çalışan memnuniyetinin öneminin giderek arttığı gözlemlenmektedir (Homburg vd., 2009). Çalışanların iş tatmini, organizasyonların genel performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabilmekte; bu nedenle içsel pazarlama uygulamaları, işverenlerin çalışanlarıyla kurduğu duygusal bağları güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Böylece, organizasyonel bağlılık ve motivasyon üzerinde anlamlı etkiler oluşturabilir. Konu örgütsel bağlılık ve çalışan motivasyonu olduğunda içsel pazarlama yaklaşımı gündeme gelmektedir.

İçsel pazarlama, çalışanları iç müşteri olarak değerlendirerek onların bireysel ihtiyaçlarını anlamak, karşılamak ve memnuniyetlerini arttırmak amacıyla oluşturulmuş bir strateji ve uygulama bütünüdür (Lings, 2004). Bu çalışmanın temel amacı, içsel pazarlama stratejileri kapsamında kurum içi kutlama ve hediyelerin çalışanlara etkilerini derinlemesine incelemektir.

Hediyeler ve kutlamalar, içsel pazarlamanın etkili araçları arasında yer alarak, çalışanlar arasında bağlılık oluşturma potansiyeline sahiptir (Baker, 2017). Hediyelerin sadece maddi bir takdir göstergesi değil, aynı zamanda sosyal bağları güçlendiren ve takım ruhunu pekiştiren bir işlevi olduğu düşünülmektedir (Kim vd., 2017). Sosyal psikoloji araştırmaları, hediye verme kültürünün insan doğasının temel bir parçası olduğunu ve sosyal etkileşim ile bağlanma ihtiyacını beslediğini göstermektedir (Cialdini, 2007). İçsel pazarlama uygulamalarının etkin bir biçimde hayata geçirilmesi, organizasyonların çalışan memnuniyetini arttırmalarına ve uzun vadeli başarılarını pekiştirmelerine olanak tanıyabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Bu nedenle ulaşılacak sonuçların içsel pazarlama uygulamalarına belirgin bir alanda olsa da katkı sağlayabileceği öngörülmüştür.

Bu öngörü temelinde yapılan çalışma, iki ana bölümde düzenlenmiştir. İlk bölümde, hizmet pazarlaması ve içsel pazarlama kavramlarının tanımı, önemi ve gelişimi ele alınırken, ikinci bölümde kurumsal hediyelerin çalışan motivasyonu, bağlılığı ve verimliliği üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Nitel bir araştırma yöntemi kullanılarak, uygulamaların çalışanlar üzerindeki algı ve tepkileri derinlemesine analiz edilmektedir. Ayrıca, içsel

pazarlamanın organizasyonel faaliyetlerin yarattığı değişim ve çalışanların iş yerindeki aidiyet duyguları üzerindeki etkisi de değerlendirilmektedir.

Sonuç bölümünde hem şirket yetkililerine hem de içsel pazarlamayı araç olarak kullanan işletmelere pratik öneriler sunulmakta ve gelecekte yapılacak araştırmalara yönelik ipuçları paylaşılmaktadır. Bu çalışma, içsel pazarlamanın sadece bir yönetim stratejisi değil, aynı zamanda çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işlerine olan bağlılıklarını arttırmalarına yardımcı olabilecek sosyal ve psikolojik araçlar olup olmadığını araştırmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İÇSEL PAZARLAMA PERSPEKTİFİNDEN HİZMET PAZARLAMASI

1.1. Hizmet ve Hizmet Pazarlaması Kavramı

Hizmet, fiziksel bir varlığı olmayan ve müşterilere belirli bir değer sağlayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Grönroos, 2007; Kotler ve Armstrong, 2012). Bu tanım, hizmetlerin doğasını ve müşteri ilişkileri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Hizmet kavramının sınırları belirgin olmadığı için net bir ifade ile tek bir tanım yapılamamaktadır.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin (The American Marketing Association (AMA), 2024) tanımına göre hizmet, "bir tarafın diğerine sunduğu, esas olarak soyut olan ve herhangi bir malın mülkiyetinin geçişi ile sonuçlanmayan faaliyetler, faydalar ve tatminlerdir" şeklindedir. AMA tarafından yapılan bu tanım hizmetlerin fiziksel olmayan (soyut) yapısını ve mal mülkiyetinin devriyle sonuçlanmadığını açıkça ortaya koymaktadır. Hizmetler; faaliyetler, faydalar ve tatminler şeklinde sunularak, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve memnuniyet sağlamak amacıyla tasarlanmaktadır. Hizmet kavramının net bir şekilde tanımlanmasında yaşanan zorluklar, akademik literatürde sıklıkla vurgulanan bir konudur. Bu zorlukların temel sebeplerinden biri, mallar ve hizmetlerin birbirinden ayrılamamasıdır. Özellikle bir malın satışıyla birlikte sunulan bakım, onarım gibi faaliyetlerin hizmet olarak algılanmaması, hizmetin tanımlanmasını karmaşık hale getirmektedir.

Hizmet kavramı, zaman içerisinde ekonomik ve sosyal değişimlerle evrilmiştir. Hizmetin tanımı, farklı dönemlerdeki düşünce akımları ve ekonomik modellerin etkisi altında şekillenmiştir. İlk dönemlerde, somut üretim faaliyetlerine kıyasla daha az önem atfedilen hizmetler, sanayi devrimi ve sonrasındaki ekonomik dönüşümlerle birlikte daha merkezi bir konuma gelmiştir. Bu tanımlar, hizmetin somut ve soyut unsurları arasındaki ilişkiyi ve hizmetlerin fiziksel varlıklarla bağlantısını farklı açılardan ele almıştır. Tablo 1 de, hizmetin tarih boyunca nasıl tanımlandığı ve bu tanımların hizmet ekonomisindeki gelişim sürecine nasıl katkı sağladığı özetlenmiştir.

Tablo 1. Hizmetin Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (-1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723-1790)	Somut (dokunulabilir) bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B. Say (1767-1832)	Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı Ülkeleri (1925-1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş Tanım	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

Cowell, D. W. (1984). The Marketing of Services. Heinemann, çev. Sevgi Ayşe Öztürk, 2023).

Pazarlama alanında uzman olan Kotler, Armstrong, Grönross, Lovelock ve Wirtz tarafından da hizmet farklı şekillerde tanımlanmıştır:

Kotler ve Armstrong (2012, 221) hizmeti "bir kişinin veya kuruluşun sunduğu ve bir diğer kişi veya kuruluşun fayda sağladığı elle tutulamayan bir işlem veya performans" olarak tanımlanmaktadır. Ancak, hizmetler doğrudan müşteri etkileşimi gerektirdiği için mal ve hizmetlerin tanımının net bir şekilde ayrılması zorlaşmaktadır. Bir malın satışı sırasında sunulan bakım ve onarım gibi faaliyetler, hizmet olarak kabul edilmediğinde, hizmet tanımının eksik kaldığı iddia edilebilir.

Grönroos (2007) da hizmetlerin fiziksel olmayan etkileşimler olduğunu ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçladığını belirtmektedir. Bir otomobil satın alındığında sunulan garanti ve bakım hizmetleri örneğinde; hizmetin malın bir parçası olarak algılanması, hizmet tanımının karmaşıklığını arttırmaktadır. Bu durum da hizmet ve mal kavramlarının iç içe geçmesine ve ayrı tanımlar yapılmasının zorlaşmasına neden olmaktadır. Lovelock ve Wirtz (2011), hizmetlerin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunulan, elle tutulamayan yarar ve tatminlerin oluşturduğu bir süreç olduğunu belirtmektedir. Bu süreç, müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında doğrudan bir etkileşim içermektedir. Fakat bir ürünle sunulan hizmetlerin (örneğin, teknik destek veya kurulum hizmetleri) de bu sürece dahil edilmesi gerektiğinde, hizmetin tanımlanması daha da karmaşık hale gelmektedir.

Hizmet tanımının net yapılamamasının bir diğer nedeni de hizmetlerin doğası gereği soyut

olması ve genellikle anında tüketilmesidir. Zeithaml vd. (2013), hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklı olarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve memnuniyet yaratan, elle tutulamayan faaliyetler olduğunu belirtmektedir. Bu faaliyetler, müşteri katılımını ve etkileşimini gerektirmektedir.

Klasik "ürün pazarlaması" disiplininin, hizmetlerin pazarlanmasıyla ilgili sorunları çözmede yetersiz kalması, hizmet pazarlamasının ayrı bir alt disiplin olarak ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlamıştır. 1980'li yıllardan sonra hizmet pazarlaması literatüründe önemli bir artış ve zenginleşme görülmektedir (Akdoğan, 2011). Hizmet pazarlaması, klasik ürün pazarlamasının çözmekte yetersiz kaldığı çeşitli sorunları ele alarak farklı bir disiplin olarak gelişmiştir. Fiziksel ürünlerin pazarlanmasında kullanılan stratejiler, hizmetlerin soyut ve değişken yapısı karşısında yeterli olmamış, bu da hizmet pazarlamasının kendine has bir yaklaşıma ihtiyaç duymasına neden olmuştur. Bu bağlamda, hizmetler ile fiziksel ürünler arasındaki temel farklar, hizmet pazarlamasının dinamiklerini şekillendiren unsurlardır. Fiziksel ürünler ile hizmetler arasındaki temel farklılıklara odaklanan akademik yazın incelenerek farklı kaynaklardaki özellikler Tablo 2'de özetlenerek, temel farklar bağlamında pazarlama stratejilerinin neden ve nasıl farklılaştığını açıklanmıştır.

Tablo 2. Fiziksel Ürün ve Hizmet Farkları

Fiziksel Ürünler	**Hizmetler**
Dokunulabilir	**Dokunulamaz**
Fiziksel ürünler somut ve dokunulabilir niteliktedir; müşteriler ürünleri fiziksel olarak inceleyebilirler (Kotler ve Keller, 2016).	Hizmetler soyut ve dokunulamazdır; müşteriler hizmetlerin fiziksel bir formunu görmezler veya dokunamazlar (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2013).
Türdeş	**Türdeş Değildir**
Fiziksel ürünler genellikle standartlaştırılmış ve aynı ürünün birden fazla örneği benzer özelliklere sahiptir (Lovelock ve Wirtz, 2011).	Hizmetler kişiselleştirilebilir ve farklı şekillerde sunulabilir; bu hizmetin kalite ve deneyimini değişken kılabilir (Grönroos, 2007).
Üretim ve Dağıtım Tüketimden Farklıdır	**Üretim ve Tüketim Eş Zamanlıdır**
Fiziksel ürünlerin üretim ve dağıtımı, tüketimden bağımsız gerçekleşir; ürünler üretildikten sonra stoklanabilir ve müşterilere dağıtılır (Kotler ve Armstrong, 2016).	Hizmetler genellikle üretim ve tüketimin aynı anda gerçekleştiği süreçlerdir; hizmet sunulurken aynı anda tüketilir ve süreçler genellikle eş zamanlıdır (Shostack, 1987).

Nesnedir	**Bir Faaliyet ya da Süreçtir**
Fiziksel ürünler somut nesneler olup, belirli bir fiziksel form ve yapı içerirler (Kotler ve Keller, 2016).	Hizmetler bir faaliyet ya da süreç olup, müşteri ile etkileşim sırasında ortaya çıkar; genellikle bir faaliyetin gerçekleşmesini içerir (Zeithaml vd., 2013).
Müşteriler Genellikler Üretim Sürecine Katılmazlar	**Müşteriler Üretime Katılır**
Fiziksel ürünlerin üretim süreci, müşterilerin katılımı olmaksızın gerçekleşir; müşteri ürünü satın aldıktan sonra üretim süreci tamamlanmıştır (Lovelock ve Wirtz, 2011).	Hizmetlerin üretim süreci genellikle müşterilerin aktif katılımını gerektirir; müşteri etkileşimi, hizmet sürecinin bir parçasıdır ve hizmetin kalitesini etkiler (Grönroos, 2007).
Stoklanabilir	**Stoklanamaz**
Fiziksel ürünler üretildikten sonra stoklanabilir, yani depolanabilir ve gelecekteki talepler için bekletilebilir (Kotler ve Armstrong, 2016).	Hizmetler stoklanamaz; hizmet sunumu, talep anında gerçekleşir ve bu nedenle hizmetlerin gelecekteki talep için saklanması mümkün değildir (Zeithaml vd., 2013).
Sahiplik Transfer Edilebilir	**Sahiplik Transfer Edilemez**
Fiziksel ürünlerin satın alınmasıyla birlikte sahiplik transfer edilir; müşteri ürünü sahiplenir (Kotler ve Keller, 2016).	Hizmetler, sahiplik transferi içermez; müşteri hizmeti kullanır ve hizmet tamamlandığında sahiplik devam etmez (Shostack, 1987).

Tablo 2'de gösterilen fiziksel ürünler ve hizmetler arasındaki temel farklar, pazarlama stratejilerinin de büyük ölçüde farklılaşmasına yol açtığını göstermektedir. Hizmetlerin soyut, değişken ve müşteri katılımını gerektiren doğası, hizmet pazarlamasında farklı ve daha esnek yaklaşımlar benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu farklılıklar, müşteri beklentilerinin ve deneyimlerinin yönetilmesi açısından önemlidir. Hizmetlerin üretimi ve tüketiminin eş zamanlı gerçekleşmesi, müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin anlık olarak deneyimlenmesini sağlar, bu da müşteri ilişkilerini pazarlama sürecinin merkezine yerleştirir. Hizmet pazarlaması alanında geliştirilen teoriler, müşteri ile kurulan etkileşimlerin önemini vurgulayarak, müşterilerin uzun vadeli bağlılıklarını sağlamayı hedefleyen stratejilere odaklanmaktadır.

Hizmet pazarlaması, fiziksel ürünlerden farklı olarak elle tutulamayan, müşteri katılımını gerektiren ve deneyimlere dayanan hizmetlerin yönetimini içerir.

Vargo ve Lusch (2004), hizmet pazarlamasının müşteri memnuniyetini sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Zeithaml ve Bitner (2000) ise bu süreçte müşteri ile etkileşimlerin ve bu etkileşimlerden doğan değer yaratımının önemine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, hizmet sağlayıcılarının müşteri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak memnuniyet ve sadakat sağlaması, hizmet pazarlamasında temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Lovelock ve Wirtz (2011), hizmet pazarlamasında müşteri ile kurulan ilişki, etkileşimlerin ve müşteri sadakatini arttırmanın önemli olduğunu vurgulamaktadır. Grönroos (2007) ise hizmet pazarlamasında müşteri ilişkilerinin yönetiminin önemli olduğunu belirtmektedir. Hizmet sağlayıcıları, müşterileri ile uzun vadeli ilişkiler kurarak ve sürekli iletişim halinde olarak müşteri bağlılığını arttırabilmektedir. Bu yaklaşım, hizmet pazarlamasının temel stratejilerinden biridir ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır.

Hizmetlerin soyut doğası ve müşteri ile olan doğrudan etkileşim, hizmet pazarlamasının temel dinamiklerini belirlemektedir. Günümüzde hizmet pazarlaması, pazarlama biliminin hızla gelişen ve zenginleşen bir alt disiplini olarak kabul edilmektedir. Pazarlama kuramcıları ve uygulamacıları bu alana büyük ilgi göstermektedir. Dünya ekonomilerinde hizmet sektöründe yaşanan hızlı büyüme ve ilerlemeler, hizmet pazarlamasının önemini arttırmaktadır (Akdoğan, 2011).

1.2. Hizmet Pazarlamasının Gelişimi ve Önemi

Hizmet pazarlamasının gelişimi dünya ekonomilerindeki yapısal dönüşümlerle yakından ilişkilidir. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hizmetlerin ekonomik faaliyetlerdeki payı hızla artmış, bu da hizmet pazarlamasına olan ilgiyi ve akademik literatürü önemli ölçüde genişletmiştir. Artan rekabet, tüketici taleplerinin çeşitlenmesi ve hizmetlerin daha karmaşık hale gelmesi, hizmet sektörünün büyümesine katkı sağlayan başlıca unsurlardır. Bu dönemde hizmetler, küresel ekonomilerde mal odaklı üretim sistemlerinin ötesine geçmiştir (Akdoğan, 2011).

Hizmet sektörünün büyümesinde en önemli faktörlerden biri, teknolojik ilerlemeler ve bu gelişmelerin işgücü piyasası üzerindeki etkisidir. İstihdamın giderek hizmet temelli sektörlere kayması ve gelir seviyelerindeki artış ve hizmet talebi ihtiyacı bu alanda geniş bir ekonomik faaliyet alanı yaratmıştır. Hizmet sektörünün büyüyen payı, aynı zamanda pazarlama stratejilerinin de yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Geleneksel ürün pazarlama yöntemleri, hizmetlerin soyut, ayrılmaz ve değişken yapısına yeterince cevap verememiştir. Bu durum,

hizmet pazarlamasının neden farklı yaklaşımlar ve yöntemler gerektirdiğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Zeithaml vd., 2013).

Lovelock ve Wirtz (2011), hizmet sektöründeki büyümenin hizmet sağlayıcıları üzerindeki rekabet baskısı artışını ve müşteri ile kurulan ilişkilerin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Hizmet pazarlamasında müşteri ilişkilerini güçlü tutmak ve uzun vadeli bağlılık sağlamak, bu nedenle stratejik açıdan en önemli hedeflerden biri haline gelmiştir. Bununla birlikte, hizmet ekonomisinin büyümesi sadece tüketici odaklı değil, aynı zamanda hizmetlerin işletmeler arası (B2B- Busines to Business) ticarette de giderek daha büyük bir rol almasıyla hızlanmıştır. Grönroos (2007) hizmet pazarlamasının, müşterilerle sürdürülebilir ilişkiler kurmanın yanında, hizmet sunumunda esnekliği ve kalite artışını da hedeflediğini belirtmektedir. Dolayısıyla hizmet pazarlaması, rekabet avantajı yaratmak isteyen işletmelerin hizmet kalitesine yatırım yapmalarını ve müşteri deneyimini sürekli iyileştirmelerini zorunlu kılan bir alan olarak gelişmiştir. Böylece rekabetin artması, sosyal ve teknolojik gelişmelerin hizmet talebini çeşitlendirmesi ve hizmet sektörünün ekonomik katkılarının hızla büyümesi, hizmet pazarlamasının dinamiklerini belirlemiştir. Bu süreçte, hizmetlerin ekonomik büyüklüğü ve stratejik önemi göz ardı edilmeden, müşteri odaklı ve esnek pazarlama stratejileri geliştirilmesi, pazarlama biliminin bu alanda derinleşmesini sağlamıştır.

Hizmet pazarlaması, 1975 yılına kadar pazarlama alanında kabul görmemektedir. Ancak, 1977 yılında Amerikalı bankacı Lynn Shostack' ın "Marketing" dergisinde yayımlanan "Breaking Free from Product Marketing" başlıklı makalesiyle bu algı değişmeye başlamıştır. (Çevik, 2021). Shostack, bu makalede, hizmetlerin fiziksel ürünlerden farklı olarak soyut ve değişken özellikler taşıdığını ve bu nedenle geleneksel ürün pazarlama stratejilerinin hizmetler için yetersiz olduğunu savunmuştur. Özellikle, hizmetlerin üretim ve tüketim süreçlerinin aynı anda gerçekleşmesi, hizmetlerin kişiselleştirilebilirliği ve müşteri etkileşimlerinin ön planda olması gibi özelliklerin, pazarlama stratejilerinde yeni bir yaklaşımı gerektirdiğini belirtmiştir. Shostack' ın önerdiği yeni yaklaşım, hizmetlerin pazarlamasında özel stratejiler geliştirilmesini ve hizmet deneyiminin yönetilmesine odaklanılmasını sağlamıştır. Bu yaklaşım, hizmetlerin pazarlama stratejilerinde müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi unsurları ön planda tutarak, hizmetlerin özgün niteliklerini daha iyi yansıtmayı amaçlamıştır. Böylelikle, hizmet pazarlaması kavramı işletme literatüründe önemli bir yer edinmiş ve hizmetlerin pazarlanması için ayrı bir alan olarak kabul edilmiştir.

Hizmet sektöründe yaşanan hızlı büyüme ve gelişmeler, hizmet pazarlamasını önemli hale getirmiştir. Hizmet sektörü dinamik bir yapı sergilemektedir. Bir ürünün "saf hizmet" (yani

soyut) ve hangi kısmının somut mal olduğunu belirlemek oldukça karmaşıktır. Somut mal olarak nitelendirilen bir ürün, hizmet unsurlarını da içerebilmektedir (Yıldız ve Kılıç, 2021). Bu sebeple hizmet pazarlaması kavramının yalnızca hizmet işletmeleri açısından değerlendirilmesi eksik bir değerlendirme olacaktır. Bir elektronik mağazasına gidildiğinde, temel hedef genellikle bir televizyon satın almak olabilir. Ancak, bu satın alma süreci çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Mağazanın düzeni, ürünlerin sergilenme biçimi, satış danışmanlarının sağladığı bilgi ve öneriler, müşteri hizmetleri, ürünün paketlenmesi ve teslimatı, ürünün garanti ve servis imkanları gibi unsurlar, alışveriş deneyimini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu unsurlar, ürünün fiziksel kalitesi kadar, müşteri memnuniyetini belirleyen soyut faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bir alışveriş deneyimi, yalnızca fiziksel bir ürün satın almayı değil, aynı zamanda müşteri memnuniyetini etkileyen çeşitli etkileşimlerin bir toplamını ifade etmektedir. Örnekten de anlaşılacağı üzere, müşteri deneyimini şekillendiren en önemli unsurlardan biri insan faktörüdür. Güler yüzlü ve ilgili bir personel, müşterilerin yalnızca ürünü değil, aynı zamanda olumlu bir deneyimi de satın almasını sağlamaktadır.

Hizmetlerin pazarlanmasının en önemli unsuru olan insan faktörü, işletmenin başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Hizmeti sunan çalışanların müşterileri elde tutma yeteneği ve müşteri sadakat oranı, işletmenin rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Hizmet sektöründe, müşterilere sunulan hizmetin düzeyi ve kalitesi, işletmeyi rakiplerinden farklı kılacak en güçlü rekabet araçlarından biridir. Ancak hizmetlerin soyut doğası, kalite değerlendirmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, aynı hizmetin farklı işletmelerde ve hatta aynı işletme içinde farklı bireyler tarafından sunulmasında çeşitlilik göstermesine yol açabilmektedir. (Kozak vd., 2019).

Çalışanların profesyonel bilgi ve becerileri, hizmet kalitesini doğrudan etkileyerek, müşteri memnuniyetini sağlamakta belirleyici rol oynamaktadır (Zeithaml vd., 2013). Ayrıca, müşteri ilişkilerinde sergilenen tutum ve empati, müşteri sadakatini pekiştirerek işletmenin rekabet avantajını güçlendirmektedir (Heskett vd., 1994). Bu bağlamda, hizmet standardizasyonu ve çalışan motivasyonu, müşteri deneyimlerini tutarlı hale getirmek ve hizmet kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için önemli bir etkendir. İşletmeler, insan faktörünün etkilerini dikkate alarak, etkili stratejiler geliştirmeli ve çalışan memnuniyetine odaklanmalıdır (Bitner, 1990). Bu şekilde, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak mümkün olabilmektedir.

1.3. Hizmet Karması ve Hizmet Pazarlaması Karması

Hizmetin yönetilmesi üç işlevsel perspektifin birbirine entegre edilmesini içermektedir. Bunlar: pazarlama, operasyonlar ve insan kaynaklarıdır. İç müşterilerin merkezde olduğu bu alanlar için sistemli bir zemin oluşturulması gerekmektedir. Ön planda müşterilere sunulacak olan hizmetin, arka planda iç müşteriler açısından bağlantısını oluşturmak ve akış şemasını doğru yönetmek gerekmektedir (Lovelock, 1992).

Hizmet pazarlaması gün geçtikçe zorlu bir faaliyet alanı haline gelmektedir. Tüketiciler, ürünler ve hizmetler hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. Müşteriler yüksek kalitede ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu günümüzde tüketici taleplerini karşılamak için işletmelere baskı oluşturmaktadır (Fuciu ve Dumitrescu, 2018). Başarılı işletmeler iç ve dış müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesine önem vermektedir. Bu işletmeler, müşterilerinin değişen ihtiyaçlarını tahmin edebilmek, yüksek kaliteli hizmetler sunmak ve iç hizmet kalitesini rekabet avantajına dönüştürmektedir (Sadeghloo vd., 2014).

Hizmeti sunan çalışanların özellikleri, eğitimleri, motivasyonları, kültürel arka planları, hizmetin üretim, sunum ve tüketim aşamalarını etkileyen kritik faktörlerdir. Ayrıca, hizmeti satın alan müşterilerin algıladığı hizmet düzeyi ve kalitesi kişisel deneyimlere göre değişiklik gösterebilir. Bu nedenle, hizmet kalitesinin müşterinin beklentilerini karşılayacak şekilde belirlenebilmesi ve müşteri odaklı yaklaşımla sunulabilmesi, çalışanların müşteri ilişkilerini yönetme yeteneklerine ve müşteriden elde edilen bilgilerin etkin kullanılmasına bağlıdır. Müşteri ile kurulan ilişkinin düzeyi ve bu ilişkinin yönetimi, hizmet sunumunun başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu durumda, hizmet sunan çalışanların etkisi ve katkısı, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğinde hayati öneme sahiptir (Bayuk, 2006).

Kalitenin sürdürülebilirliği ve tüketici beklentilerini karşılaması hizmet karmasını önemli hale getirmektedir. Hizmet karması, bir hizmet sağlayıcısının sunduğu çeşitli hizmetlerin toplamını ve bu hizmetlerin nasıl yapılandırıldığını ifade eder. Bu kavram, hizmet pazarlamasında hizmet çeşitliliği, uzunluğu, derinliği, kalitesi ve markalaşması gibi temel bileşenleri içerir (Kotler ve Keller, 2016).

Hizmet Çeşitliliği ve Uzunluğu: Hizmet çeşitliliği, sunulan hizmetlerin türleri ve kategorilerini belirler. Hizmet sağlayıcıları, farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli hizmetler sunar. Örneğin, bir otel işletmesi, konaklama, restoran ve spa hizmetlerini içeren bir hizmet karması sunarak geniş bir müşteri kitlesine hitap eder (Zeithaml vd., 2013). Hizmet uzunluğu ise işletmenin sunduğu farklı hizmetlerin sayısını ifade eder ve hizmetlerin kapsamını belirler.

Hizmet uzunluğu, bir işletmenin ne kadar çeşitli hizmetler sunduğunu ve bu hizmetlerin genişliğini gösterir (Shostack, 1987).

Hizmet Derinliği ve Kalitesi: Hizmet derinliği, her bir hizmet kategorisinde sunulan hizmetlerin çeşitliliğini ifade etmektedir. Bir hizmet kategorisindeki derinlik, işletmenin bu kategoriye ne kadar ayrıntılı ve kapsamlı hizmetler sunduğunu göstermektedir. Örneğin, bir sağlık hizmetleri sağlayıcısı, genel muayene, acil servis ve fizik tedavi gibi çeşitli hizmetlerle derin bir sağlık hizmetleri karması sunabilir (Grönroos, 2007). Hizmet kalitesi ise, sunulan hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılama düzeyini ve hizmet standartlarını belirlemektedir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde doğrudan etkili olup, rekabet avantajı sağlamak için önemli bir unsurdur (Parasuraman vd., 1988).

Hizmet Markası ve Stratejik Önemi: Hizmet markası, sunulan hizmetlerin markalaşması ve pazarlama stratejilerini kapsamaktadır. Markalaşma, müşterilerin hizmetlerle ilgili algısını ve işletmenin pazar konumunu etkilemektedir. Etkili bir markalaşma stratejisi, hizmetlerin tanıtımını ve müşteri bağlılığını arttırmaktadır (Keller, 2003). Hizmet karmasının stratejik olarak yönetilmesi, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamasına ve rekabet avantajı elde etmesine olanak tanımaktadır.

Bu çerçevede ele alındığında hizmet karması, hizmetlerin planlanması, sunulması ve pazarlanmasında önemli olduğu görülmektedir. Hizmet çeşitliliği, uzunluğu, derinliği, kalitesi ve markalaşması gibi unsurlar, hizmetlerin müşterilere nasıl sunulduğunu belirler ve işletmelerin pazarlama stratejilerini şekillendirir. Bu bağlamda, hizmet karmasının etkin yönetimi, işletmelerin başarısı ve rekabet gücü için önemli bir faktördür. Hizmet karması, hizmetlerin doğasından kaynaklanan unsurları içeren bir yapı sunarken, pazarlama karması daha bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu iki kavram özellikle hizmet sektöründe, işletmelerin müşteri beklentilerine etkili şekilde yanıt verebilmesi açısından birbiriyle ilişkilidir.

Pazarlama karması, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini pazara sunarken kullandığı stratejik araçları ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, ilk olarak 1960' lar da E. Jerome McCarthy tarafından tanımlanan ve günümüzde "4P" olarak bilinen dört temel bileşenle yapılandırılmıştır: Ürün (Product), Fiyat (Price), Dağıtım (Place) ve Tutundurma (Promotion). McCarthy ‘in (1964) modeli, özellikle fiziksel ürünlerin pazarlanmasında etkili bir çerçeve sunmuş ve pazarlama stratejilerinin belirlenmesinde uzun süre rehberlik etmiştir. Ancak hizmet sektörünün büyümesi ve gelişen müşteri talepleri, 4P modelinin bazı durumlarda yetersiz kalmasına neden olmuştur. Hizmetlerin soyut, ayrılmaz, değişken ve dayanıksız özellikleri,

pazarlama karmasında daha geniş bir yaklaşımı gerektirmiştir. Booms ve Bitner (1981) tarafından 4P modeline üç ek bileşen eklenmiş ve 7P modeli geliştirilmiştir. Bu ek bileşenler: İnsan (People), Fiziksel Kanıt (Physical Evidence) ve Süreç (Process) olarak tanımlanmıştır.

7P modeli, hizmetlerin pazarlanmasında daha kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. İnsan faktörü, hizmet sunumunda doğrudan yer alan çalışanlar ve müşteri etkileşimleri ile ilgilidir. Fiziksel kanıt, hizmetin somut bir temsili olarak, müşterinin hizmeti nasıl algıladığını etkileyen unsurları içermektedir. Süreçler ise hizmetin nasıl sunulduğunu yani hizmet, üretim ve teslimat süreçlerini kapsamaktadır. Bu genişletilmiş model, müşteri memnuniyetini arttırmak ve rekabet avantajı sağlamak için hizmet sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır (Booms ve Bitner, 1981). Pazarlama karmasının genişletilmiş versiyonu hem hizmet hem de ürün odaklı işletmeler için stratejik bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu sayede işletmeler, hedef kitlelerine daha etkili bir şekilde ulaşıp, pazarda sürdürülebilir bir başarı elde edebilmektedir.

1.4. Hizmet Pazarlaması Karması Bileşenleri

Ürün, farklı alanlarda farklı şekilde tanımlanabilmektedir. Ürün en basit haliyle; belirli girdilerin çıktılara dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Ürün bir istek veya ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tüketim, tecrübe edinme, elde etme veya kullanım maksadıyla tüketicilere arz edilen unsurların tamamını ifade eder. Ürün denildiğinde genellikle fiziksel nesneler düşünülse de hizmetler, kişiler, mekânlar, örgütler ve fikirler de ürün kavramı içinde değerlendirilmektedir Kotler ve Keller (2017). Dolayısıyla insan gücünün kullanılması da belirli işler için ürün olarak kabul edilebilir. Somut ürün olması gerekmemektedir. Hizmet ürünü, müşterilere sunulan değeri, faydaları, özellikleri, sunduğu avantajlar ve müşteri beklentilerini karşılayan unsurları içermektedir. Hizmet ürününün tasarımı, müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun şekilde yapılandırılmalıdır (Kotler ve Keller, 2016). Bir fitness merkezine üyelik yapıldığında sadece spor ekipmanlarına erişim sağlanmamaktadır. Aynı zamanda ek hizmet olarak grup fitness dersleri, kişisel antrenör desteği, beslenme danışmanlığı, spor salonu üyelerine özel etkinlikler ve üyelik avantajları gibi pek çok hizmetten yararlanılmaktadır. Ayrıca, fitness merkezinin sunduğu temiz bir ortam, modern ekipmanlar, profesyonel ve destekleyici personel gibi unsurlar da hizmet ürününün bir parçasıdır. Hizmet ürünü fiziksel spor ekipmanları müşteri deneyimini zenginleştiren tüm ek hizmetleri ve destekleri de içermektedir.

Hizmet fiyatlandırması, maliyetleri karşılamak ve piyasa koşullarına uygunluğu sağlamak amacıyla yapılır. Hizmetlerin homojen olmaması, dokunulmazlığı ve esneklik gibi özellikleri,

fiyatlandırma kararlarında önemli bir rol oynamakta ve fiyatlandırma kararını zorlaştırmaktadır. Fiyat, hizmetin algılanan kalitesinin bir ölçütü olarak kabul edilir. Uygun değerin belirlenmesi hem müşteri beklentileri hem de hizmetin sunduğu fayda göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Kotler ve Keller (2016), fiyat belirlemede talep, üst sınırı oluştururken; maliyetlerin alt sınırı belirlediğini ifade etmişlerdir. Yani, fiyat kararı bu iki uç arasında şekillenir. Ayrıca fiyat belirlemede şirket politikası da işletmeler açısından önemlidir. Hizmetlerin soyut yapısı, üretim ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesi ve müşterilerin hizmet sürecine doğrudan katılımı, fiyatlandırmayı karmaşıklaştıran faktörler arasında yer alır (Zeithaml vd., 2013). Bu nedenle, hizmetlerde fiyatın yalnızca maliyet ve talep dengesi üzerinden değil, aynı zamanda müşteri algısı ve hizmetin sunduğu faydanın değerine göre belirlenmesi gerekmektedir (Kotler ve Keller, 2016). Lovelock ve Wirtz (2011) de, hizmetlerin homojen olmayan yapısını baz alarak müşteri ilişkilerinin önemini vurgulamakta ve fiyatın bu etkileşimlere dayalı olarak değişkenlik gösterebileceğini belirtmektedir. Hizmet pazarlamasında fiyat, müşteri ilişkileri stratejileri ve hizmet kalitesine bağlı olarak da önemli bir rol oynar. Dinamik fiyatlandırma, paketleme ve indirimler gibi yöntemler, hizmet fiyatlandırma stratejilerinin bir parçasıdır (Monroe, 2003).

Dağıtım, hizmet veya ürünün müşteriye nasıl ve nerede sunulacağını ifade etmektedir. Fiziksel ürünlerde dağıtım, ürünlerin taşınması ve depolanması gibi süreçleri içerirken, hizmetlerde dağıtım; hizmetin müşteriyle buluştuğu ortamı, yeri ve zamanı belirlemektedir. Hizmetin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, dağıtım stratejilerini daha karmaşık hale getirmektedir (Zeithaml vd., 2013). Hizmetlerde dağıtım, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına en uygun şekilde sunulmasını sağlayarak, müşteri deneyimini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle hizmetin türüne, hedef kitleye ve pazarlama hedeflerine uygun bir dağıtım stratejisi geliştirmek, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Kotler ve Keller, 2016). Lovelock ve Wirtz (2011), hizmet dağıtımının müşteri ile hizmet sağlayıcısı arasındaki temas noktalarını belirlemenin kritik bir unsur olduğunu ve bu noktaların hizmet kalitesini doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır.

Tutundurma, bir işletmenin ürün veya hizmetlerini hedef kitleye tanıtmak, bilinirliğini arttırmak ve tüketiciyi satın almaya yönlendirmek için gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerini kapsar. Bu süreçte reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonları, kişisel satış ve doğrudan pazarlama gibi çeşitli araçlar kullanılır (Kotler ve Keller, 2016). Tutundurma stratejileri, tüketicilerin marka algılarını şekillendirir ve satın alma kararlarını doğrudan etkiler (Zeithaml vd., 2013). Ayrıca, tutundurma faaliyetleri bir ürün veya hizmetin pazarda rekabet

edebilmesi için önemlidir. Lovelock ve Wirtz (2011), özellikle hizmet pazarlamasında tutundurma faaliyetlerinin, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri sadakati üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda, etkili tutundurma stratejileri, markanın bilinirliğini arttırmak ve tüketicilerin zihninde olumlu bir algı oluşturma amacı gütmektedir.

İnsan, Pazarlama karmasında "İnsan" unsuru, özellikle hizmet pazarlamasında önemli bir bileşen olarak öne çıkmaktadır. Hizmetlerin doğası gereği, insan faktörü hizmetin kalitesi, sunumu ve müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İnsan unsuru hem hizmeti sunan çalışanları hem de hizmetin alıcısı olan müşterileri kapsamaktadır (Zeithaml vd., 2013). Çalışanlar, hizmet kalitesinde kilit bir rol oynamakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Eğitimli ve memnun personel, müşteri deneyimini doğrudan etkileyerek, hizmetin algılanan değerini arttırır (Kotler ve Keller, 2016). Bu nedenle, personelin gelişiminin desteklenmesi, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önemlidir.

Hizmeti sunan çalışanlar, müşteriyle doğrudan etkileşim kuran kişiler olarak, hizmetin algılanan kalitesini büyük ölçüde belirlerler. Çalışanların yetkinliği, davranışları ve müşteriyle olan iletişimleri, hizmet deneyiminin bütününü şekillendiren temel unsurlardır (Lovelock ve Wirtz, 2011). Bu bağlamda, işletmeler çalışanlarının eğitimi, motivasyonu ve müşteri odaklı yaklaşımlarını sürekli olarak geliştirmeye önem vermektedir. Aynı zamanda, müşteriler de hizmetin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Müşteriler, hizmetin alıcısı olmanın ötesinde, hizmet sürecine aktif olarak katılmaktadırlar. Onların beklentileri ve geri bildirimleri, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için önemli girdiler sağlamaktadır (Kozak vd., 2019). Müşteri memnuniyetini sağlamak, hizmet pazarlamasında başarıya ulaşmanın temel taşlarından biridir.

Süreç, bir hizmetin tasarımı, üretimi, müşteriye ulaştırılması ve tüketilmesi tümüyle süreçlerden oluşmaktadır. Bu sebeple süreç kavramı, hizmet pazarlama karmasının önemli bir unsuru olarak öne çıkmaktadır (Zeithaml vd., 2013). Etkili bir süreç yönetimi, hizmetin tutarlılığını ve verimliliğini sağlamakta kilit bir rol oynamaktadır. İyi tasarlanmış süreçler, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini arttırırken, hataların ve gecikmelerin önüne geçmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2011). Süreçlerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve optimize edilmesi, hizmetin sürekli iyileştirilmesine ve değişen müşteri beklentilerine daha hızlı yanıt verilmesine olanak tanımaktadır (Kozak vd., 2019). Bu nedenle, süreç yönetimi, hizmet sektöründe rekabet avantajı elde etmek için önemli bir faktördür.

Fiziksel Kanıt, yalnızca hizmetlerin somutlaştırılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda hizmet sunumu için gerekli her türlü somut unsuru da kapsamaktadır. Hizmetlerin soyut doğası nedeniyle, fiziksel kanıtlar müşterilere hizmetin kalitesi ve güvenilirliği hakkında önemli ipuçları sunmaktadır (Zeithaml vd., 2009). Bu unsurlar, hizmet deneyiminin somut hale getirilmesinde önemlidir ve müşterilerin hizmetle ilgili algılarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Fiziksel kanıtlar, müşterilerin hizmet deneyimlerini değerlendirirken karşılaştıkları ve deneyimledikleri somut unsurları içermektedir. Bu unsurlar; fiziksel ortam, ekipman, personel kıyafetleri, belgeler ve diğer materyalleri kapsamaktadır (Kotler ve Keller, 2016). Fiziksel kanıtların dikkatli bir şekilde yönetilmesi, müşteri memnuniyetini arttırmak ve hizmetin kalitesini desteklemek için önemlidir (Lovelock ve Wirtz, 2016).

1.5. Hizmet Pazarlamasının Boyutları

İşletmelerde insana verilen değer, kurumun genel yönetim politikası tarafından belirlenmektedir. Bu yaklaşım, hizmet sunumunda kaliteyi ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Hizmet pazarlamasının etkin bir şekilde yürütülmesi, yalnızca müşteri ihtiyaçlarına uygun stratejilerin geliştirilmesini değil, aynı zamanda bu stratejilerin çeşitli boyutlarının da dikkate alınmasını gerektirir. Hizmet pazarlaması, hizmetlerin etkili bir şekilde sunulması ve yönetilmesi için geniş bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve içinde, hizmet kalitesi, hizmet sunumu, müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet iletişimi ve personel yönetimi gibi boyutlar öne çıkarak, hizmetlerin başarılı bir şekilde yönetilmesini ve müşteri beklentilerinin karşılanmasını sağlamaktadır (Zeithaml vd., 1990; Bitner, 1992; Payne ve Frow, 2005; Kotler ve Keller, 2016; Lovelock ve Wirtz, 2016). Hizmet pazarlamasının başlıca boyutları; hizmet kalitesi, hizmet tasarımı, hizmet iletişimi, hizmet sunum süreçleri, hizmet ortamı, hizmetin erişilebilirliği, hizmet inovasyonu, müşteri ilişkileri yönetimi şeklinde sıralanabilir.

Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetin sunumuna dair algılarını ve memnuniyetlerini ifade etmektedir. Müşterilerin hizmet kalitesine dair algıları, sunulan hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Kalite boyutu, hizmetin müşteri beklentilerini ne ölçüde karşıladığını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Parasuraman , Zeithaml ve Berry (1985) tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli, hizmet kalitesini ölçmek için yaygın olarak kullanılan ve beş temel boyut üzerine inşa edilen bir çerçevedir. Parasuraman vd., (1985) geliştirilen model, hizmet kalitesinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve bu boyutların müşteri deneyiminde farklı bir rol oynadığını öne sürmektedir.

• Güvenilirlik**:** Hizmetin tutarlı ve doğru bir şekilde sunulması, müşteri beklentilerini karşılamak için gereklidir (Parasuraman vd., 1985).

• Yanıt Verebilirlik: Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme yeteneği, hizmet kalitesini arttırır (Parasuraman vd., 1985).

• Güven: Hizmet sunan personelin yetkinliği ve profesyonelliği, müşterilerin hizmet kalitesine dair algılarını olumlu yönde şekillendirmektedir (Parasuraman vd., 1985)

• Empati: Müşterilere bireysel ilgi gösterme ve onların ihtiyaçlarını anlama yeteneği, müşteri odaklı hizmet sunumunun temel taşlarından biridir (Parasuraman vd., 1985).

• Fiziksel Unsurlar: Hizmetin sunulduğu fiziksel ortam ve ekipmanların kalitesi, müşteri deneyimini etkileyen önemli bir faktördür (Parasuraman vd., 1985).

Hizmetle ilgili en önemli sorunlardan biri, hizmetlerin standart şekilde ve standart kalitede sunulmamasıdır. Bu sorun, genellikle hizmetin hem sunan hem de alan kişi arasındaki etkileşimle şekillenen bir süreçten kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin standartlaştırılamaması, hizmet sunumunda tutarsızlığa ve kalite farklılıklarına neden olabilmektedir. Bu durum, hizmetin kalitesinin hizmet sunan personelin performansına, hizmetin sunulduğu ortama ve hizmet sürecindeki çeşitli faktörlere bağlı olarak değişiklik göstermesinden kaynaklanabilmektedir (Zeithaml vd., 1990).

Hizmetlerin standartlaştırılmaması, müşteri deneyimlerinde tutarlılığı ve güveni olumsuz yönde etkiler. Bir otel işletmesinin hizmet kalitesi; personelin profesyonellik düzeyinden, otelin fiziki koşullarına kadar pek çok faktöre bağlıdır ve bu faktörlerdeki dalgalanmalar müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyebilmektedir (Bitner, 1992). Bu bağlamda, hizmet standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara uyum sağlanması, hizmet kalitesinin tutarlılığı için önemlidir (Kotler ve Keller, 2016).

SERVQUAL modeli, bu beş boyutun her birini değerlendirerek, müşterilerin hizmet kalitesini nasıl algıladığını ve bu algıların müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini ölçmektedir. Model, işletmelere hizmet kalitesini iyileştirmek ve müşteri beklentilerini karşılamak için hangi alanlarda gelişim gerektiğini göstermektedir. Hizmet kalitesinin bu boyutlarının etkin bir şekilde yönetilmesi, müşteri memnuniyeti ve işletmenin rekabet avantajını güçlendirerek, uzun vadeli başarıya katkı sağlayabilmektedir.

Hizmet tasarımı, hizmetlerin nasıl sunulacağına ve müşteri etkileşimlerinin nasıl yapılandırılacağına odaklanarak, müşteri deneyimini en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan bir süreçtir. İyi bir hizmet tasarımı, müşteri deneyimini optimize etmek ve hizmetin etkinliğini arttırmak için gereklidir. Bitner (1992), hizmet tasarımının, fiziksel kanıtlar, müşteri etkileşimleri ve hizmet süreçleri olarak üç temel unsura dayandığını belirtmektedir. Bitner'a göre, bu üç unsurun başarılı bir şekilde entegrasyonu, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini doğrudan arttırır. Böylece, stratejik bir hizmet tasarımı, müşteri beklentilerini karşılamanın ötesine geçerek, işletmenin uzun vadeli başarısını da destekleyebilir.

Hizmet iletişimi, hizmetlerin tanıtımı ve müşterilere sunulma yöntemlerini kapsamaktadır. Reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonları ve doğrudan iletişim gibi stratejiler, hizmetin değerini vurgulamak ve müşteri beklentilerini yönetmek için kullanılmaktadır. Kotler ve Keller (2016), hizmet iletişiminin müşteri algısı ve hizmetin başarısı üzerindeki etkisinden bahsetmektedir. Hizmetlerin soyut doğası nedeniyle, müşteriler hizmeti deneyimlemeden önce pazarlama iletişimlerinden yola çıkarak beklentilerini oluştururlar. Etkili hizmet iletişimi, müşterilere hizmetin kalitesi ve değeri hakkında net bir mesaj vererek, müşteri beklentilerini yönetir ve memnuniyeti arttırır. Reklamlar, halkla ilişkiler, satış promosyonları gibi iletişim araçları, müşterilere hizmetin kalitesi, güvenilirliği ve değeri hakkında ipuçları vermektedir. Etkili bir hizmet iletişimi, müşterinin zihninde olumlu bir hizmet algısı oluşturabilir, bu da müşteri memnuniyeti ve sadakati ile sonuçlanır. İyi tasarlanmış bir iletişim stratejisi, hizmetin pazardaki konumunu güçlendirerek rekabet avantajı sağlamaktadır. Böylece hizmetin genel başarısına doğrudan katkıda bulunmaktadır.

Hizmet Sunum Süreçleri; Hizmetlerin nasıl üretildiği ve müşterilere nasıl ulaştırıldığı ile ilgili süreçler, hizmet kalitesini ve verimliliğini etkilemektedir. Etkili süreç yönetimi, hizmetin tutarlılığını ve müşteri memnuniyetini arttırabilir. Grönroos (1984), hizmet sunum süreçlerinin müşteri deneyimi üzerindeki belirleyici etkisini vurgulamaktadır. Grönroos'a göre, hizmet sunum süreci, müşterilerin hizmeti algılama biçimini ve genel memnuniyet düzeyini şekillendirir. Hizmetlerin üretimi ve müşterilere ulaştırılması sırasında, süreçlerin nasıl yönetildiği, hizmetin tutarlılığı ve kalitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Grönroos (1984), hizmet sunum sürecinin iki temel bileşeni olan; teknik kalite ve işlevsel kaliteye dikkat çekmektedir. Teknik kalite, müşterinin hizmetten elde ettiği sonucun kalitesini ifade eder. İşlevsel kalite, bu sonucun müşteriye nasıl ulaştırıldığıyla ilgilidir. Müşteri, hizmetin teknik kalitesini değerlendirmenin yanı sıra, hizmet sunum sürecinde karşılaştığı tüm etkileşimleri ve hizmetin kendisine sunulma şeklini de değerlendirmektedir. Etkili süreç yönetimi, bu iki kalite

boyutunun uyum içinde olmasını sağlayarak, hizmetin tutarlılığını ve müşteri memnuniyetini desteklemektedir. Grönroos (1984), müşterinin hizmet sunum sürecindeki deneyimlerinin, hizmetin genel algısını ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin süreç yönetimine özen göstermeleri, müşteri deneyimini olumlu yönde şekillendirebilir ve hizmetin başarısına katkı sağlamaktadır.

Hizmet ortamı, hizmetin sunulduğu fiziksel ve sosyal çevreyi ifade etmektedir. Bu, hizmet sunumunun gerçekleştiği mekânın düzeni, temizliği ve estetiği gibi unsurları içerir. Bitner (1992), hizmet ortamının, müşterilerin hizmeti nasıl algıladıkları ve deneyimledikleri üzerinde büyük bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Hizmet ortamı, müşterilerin hizmet sunumu sırasında bulunduğu fiziksel ve sosyal çevreyi kapsamaktadır. Bu ortam, hizmetin sunulduğu mekânın düzeni, temizliği, estetiği ve genel atmosferi gibi unsurları içermektedir.

Bitner (1992), hizmet ortamının müşteri davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Ayrıca müşterilerin hizmet kalitesine doğrudan etkilerini de belirtmektedir. Fiziksel çevrenin özellikleri, müşterilerin memnuniyet düzeyini, hizmete yönelik beklentilerini ve hizmetten elde ettikleri genel deneyimi şekillendirebilir. Temiz, düzenli ve estetik açıdan hoş bir ortam, müşterinin hizmet kalitesine olan güvenini arttırabilir ve memnuniyeti olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, hizmet ortamı, müşterilerin hizmet sürecindeki duygusal tepkilerini de etkileyebilir; bu da uzun vadeli müşteri sadakati üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bitner'ın (1992) araştırması, hizmet ortamının sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik bir etki yaratabileceğini de ortaya koymaktadır. Müşterilerin kendilerini rahat, güvende ve değerli hissettikleri bir ortamda bulunmaları, hizmet deneyimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, hizmet sunan işletmelerin, hizmet ortamını dikkatlice tasarlamaları ve yönetmeleri, müşteri memnuniyetini ve hizmetin genel başarısı açısından önemlidir.

Hizmetin erişilebilirliği, müşterilerin bir hizmete ne kadar kolay ulaşabilirliği ile ilgilidir. Bu boyut, fiziksel erişim, hizmetin sunulduğu yerin konumu, çalışma saatleri, dijital erişim ve diğer iletişim kanallarını kapsamaktadır (Zeithaml vd., 1985). Hizmetlerin, müşterilerin ihtiyaç duy0duğu zaman ve yerde erişilebilir olması, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Örneğin, bir hizmetin sadece belirli saatlerde sunulması, müşteriler için sınırlayıcı olabilirken; daha uzun çalışma saatleri veya dijital platformlar üzerinden erişim, hizmetin daha fazla müşteri tarafından tercih edilmesini sağlayabilir (Lovelock ve Wirtz, 2016). Erişilebilirliğin optimize edilmesi, müşterilerin hizmeti daha rahat ve zahmetsiz bir şekilde almasını sağlayabilmektedir.

Ayrıca işletmenin rekabet avantajını da arttırır. Müşteriler, kolay erişebildikleri ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılayan hizmetleri tercih etme eğilimindedir (Kotler ve Keller, 2016). Bu nedenle, hizmetin erişilebilirliği, genel müşteri memnuniyetini ve hizmetin başarısını belirleyen önemli bir boyut olarak kabul edilebilmektedir.

Hizmet inovasyonu, işletmelerin hizmetlerini geliştirmek ve yenilikçi çözümler sunmak için uyguladığı stratejileri ifade etmektedir. Bu stratejileri daha detaylı incelemek gerekirse, hizmet inovasyonu kapsamında işletmelerin nasıl değer yarattığına dair üç temel yaklaşım öne çıkmaktadır: yeni hizmet özellikleri, süreç iyileştirmeleri ve teknolojik yenilikler olarak sıralanabilir.

• Mevcut hizmetlerin kapsamını genişleterek veya yeni hizmet özellikleri ekleyerek veya işletmeler müşterilerine daha fazla değer sunabilir. Bu, müşterilerin hizmetlerden daha fazla memnuniyet duymasını ve sadakati sağlayabilmektedir. Örneğin, bir bankanın mobil bankacılık uygulamasına yeni özellikler eklemesi, müşterilerin işlemlerini daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayarak, müşteri deneyimini iyileştirebilmektedir (Lovelock ve Wirtz, 2016).

• Süreç iyileştirmeleri, işletmeler hizmet sunumundaki verimliliği ve hizmet kalitesini arttırıp, maliyetleri düşürebilir. Bu, hizmetin müşterilere hızlı sunulmasını sağlayıp hata oranını düşürebilmektedir. Örneğin, bir restoranın sipariş alma sürecini dijitalleştirmesi, siparişlerin daha hızlı ve doğru bir şekilde alınmasını sağlayarak, müşteri memnuniyetini arttırabilir (Bitner, 1992).

• Teknolojik yenilikler ise hizmet inovasyonunun önemli bileşenlerinden biridir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, işletmeler hizmetlerini dijital platformlara taşıyabilir, yapay zekâ ve otomasyon gibi yenilikleri entegre edebilir. Bu tür yenilikler, müşterilere daha kişiselleştirilmiş ve hızlı hizmet sunulmasını sağlayabilmektedir. Bir otelin konaklama sürecinde yapay zekâ destekli bir asistan kullanması, misafirlerin ihtiyaçlarını anında karşılayarak müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Chathoth vd., 2016).

Bitner ve Zeithaml (2003), hizmet inovasyonunun işletmelere sektörde öne çıkma fırsatı sunduğunu vurgulamaktadır. Bu yenilikler, sadece müşteri beklentilerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda beklentileri aşarak müşteri sadakatini güçlendirmektedir. Hizmet inovasyonu, işletmelerin sürekli olarak gelişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt vermesini ve böylece piyasada rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunur. Yenilikçi hizmetler sunan işletmeler, sektördeki

diğer oyunculara göre bir adım önde olabilir ve bu da uzun vadeli başarı için avantaj sağlayabilmektedir (Bitner ve Zeithaml, 2003).

1.6. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management- CRM) ve Hizmet Üçgeni

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management- CRM), müşteri etkileşimlerini ve ilişkilerini sistematik bir şekilde yönetmeyi hedefler. CRM sistemleri, müşteri verilerini toplar, bu verileri analiz eder ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunar. Temel amaç, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını sağlamaktır. Bu sistemler, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, etkili iletişim kurmak ve müşteri deneyimini kişiselleştirmek için kullanılır.

Payne ve Frow (2005), CRM stratejilerinin hizmet yönetimi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Yazarlar , CRM'in hizmet yönetiminde nasıl bir rol oynadığını ve hizmet süreçlerini nasıl dönüştürdüğünü açıklar. CRM stratejileri, müşteri verilerinin toplanması ve analiz edilmesi yoluyla müşteri ilişkilerinin güçlendirilmesini sağlamaktadır. Bu stratejiler, müşteri taleplerini daha iyi karşılamaya ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çeşitli uygulamaları içermektedir. Payne ve Frow, CRM'in hizmet yönetimi üzerindeki etkilerini şu şekilde özetlemektedir:

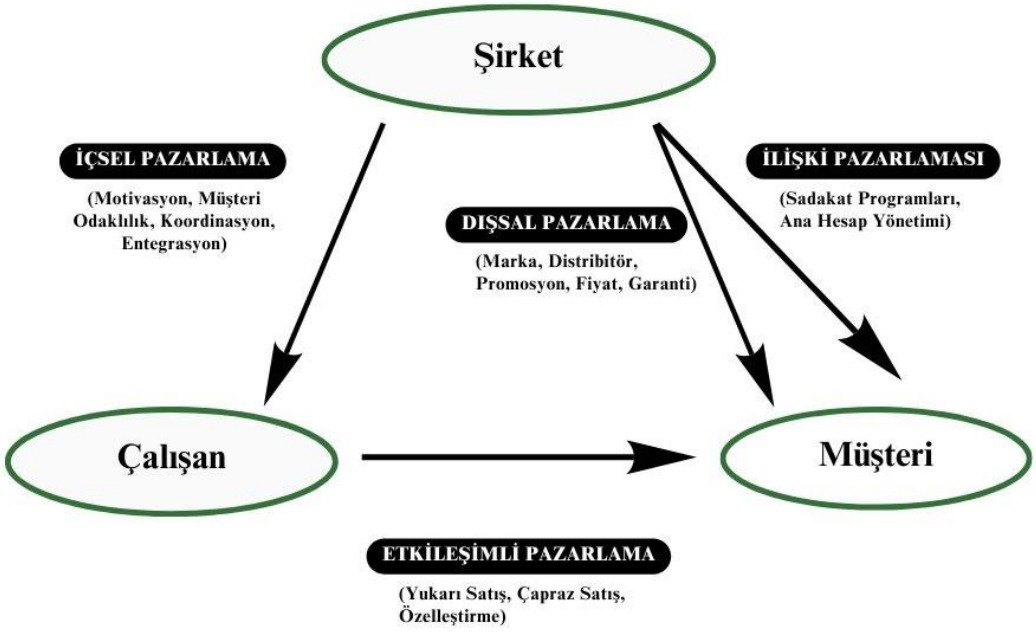
• Müşteri İhtiyaçlarının Anlaşılması: CRM sistemleri, müşteri verilerini toplayarak, müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini daha iyi anlamayı sağlar. Bu, hizmetlerin daha kişiselleştirilmiş ve müşteri odaklı hale gelmesine yardımcı olur (Chen ve Popovich, 2003).

• İletişim ve Etkileşimlerin Yönetilmesi: CRM stratejileri, müşteri ile etkili ve sürekli bir iletişim sağlar. Müşteri etkileşimlerinin sistematik bir şekilde yönetilmesi, hizmet süreçlerini daha verimli ve etkili hale getirir (Payne ve Frow, 2005).

• Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılığının Arttırılması: Etkili CRM uygulamaları, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirir. Müşterilere daha iyi hizmet sunmak, onların markaya olan bağlılıklarını artırır (Reichheld ve Schefter, 2000).

• Verimlilik ve Performans Artışı: CRM sistemleri, hizmet yönetimi süreçlerinde verimliliği artırır ve performansı optimize eder. Verilerin etkin kullanımı, hizmet süreçlerinin daha iyi yönetilmesini sağlar (Buttle, 2009).

Hizmet pazarlamasının boyutlarının stratejik uygulamaları ve süreç yönetimi ile nasıl ilişkilendiğini anlamak adına hizmet pazarlaması üçgenin şekil 1'e odaklanmak gerekmektedir. Hizmet pazarlaması üçgeni, hizmet pazarlamasının etkili yönetimi için önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Hizmet Pazarlaması üçgeni, içsel pazarlama, dışsal pazarlama ve etkileşimli pazarlama bileşenleri arasındaki ilişkiyi ve etkileşimi ortaya koyarak, şekil 1'de görüldüğü üzere hizmet kalitesi ve müşteri deneyimini etkileyen stratejik uygulamaların anlaşılmasında önemli bir temel oluşturmaktadır (Grönroos, 1994).



Şekil 1. Hizmet Pazarlaması Üçgeni (Berry ve Parasuraman, 1991)

Genel olarak izah etmek gerekirse içsel pazarlama, hizmet çalışanlarının motivasyonunu ve yetkinliğini arttırarak hizmet kalitesinin temelini oluşturur (Lings,2004). Dışsal pazarlama ise müşteri ile doğrudan temasları yönetmektedir. Süreçte marka, dağıtım, promosyon, fiyatlandırma ve garanti gibi unsurlar öne çıkmaktadır (Kotler ve Keller, 2016). Dışsal pazarlama şirketin dış dünyaya sunduğu yüzdür ve müşteri beklentilerini şekillendirir (Grönroos, 1994). İlişki pazarlaması, müşteri sadakatini güçlendirmeye yönelik programlar ve ana hesap yönetimi gibi stratejileri içerir. Bu, müşteri ile olan ilişkinin kalitesini ve sürekliliğini sağlar (Berry, 2002). Etkileşimli pazarlama çalışanlar ve müşteriler arasındaki doğrudan

etkileşimleri kapsar ve müşteri memnuniyetine odaklanarak çapraz satış, yukarı satış gibi tekniklerle desteklenir (Zeithaml vd., 2013). Hizmet pazarlaması üçgeninde alt pazarlama süreçleri ve amaçları daha detaylı olarak şu şekilde ele alınabilir;

• İçsel Pazarlama (Internal Marketing), organizasyonun çalışanlarını müşteri odaklı bir yaklaşımla motive ederek, fiziksel kaynaklar ve sistemlere yatırım yaparak vaatlerini gerçekleştirmesini mümkün kılan bir süreçtir. Berry (1981) bu kavramı, çalışanların iç müşteri olarak görülmesi gerektiğini vurgulayarak ortaya koymuştur. Çalışan memnuniyetini sağlamak, müşteri memnuniyetinin temel şartı olarak kabul edilmiştir.

İçsel pazarlama, çalışan bağlılığını arttırmak, yetkinliklerini geliştirmek ve motivasyonlarını yüksek tutmak için eğitim programları ve teşvik sistemlerini içermektedir. Aynı zamanda, müşteri merkezli kaynaklara ve sistemlere yatırım yapılmasını gerektirir. Grönroos (1985) ve Rafiq ile Ahmed'e (2000) göre, içsel pazarlama hizmet kalitesini arttırır ve müşteri sadakatini sağlamaktadır.

Hizmet pazarlaması açısından içsel pazarlamasının rolü burada ön plana çıkmaktadır. İçsel pazarlamanın temel amacı; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve çalışanlar ile tüketiciler arasındaki ilişkilerin gelişimini teşvik eden uygun bir örgütsel ortam yaratmaktır. Nihayetinde, personelin tüketici ihtiyaçlarını karşılayan yüksek kaliteli hizmetler sunması gerekmektedir (Fuciu ve Dumitrescu, 2018). İçsel pazarlama, organizasyonun vaatlerini gerçekleştirebilmesi için çalışanların motive edilmesini ve müşteri odaklı kaynaklara yatırım yapılmasını içeren stratejik bir yaklaşımdır.

• İlişki pazarlaması (Relationship Marketing), müşterilerle işletmeler arasında uzun vadeli ilişkiler kurmayı hedefleyen bir stratejidir. Grönroos (1994) ve Berry (1983), ilişki pazarlamasının temel amacının müşteri memnuniyetini arttırmak ve sadakati sağlamak olduğunu vurgulamaktadır. Bu strateji, müşteri ile olan etkileşimlerin kalitesine odaklanarak, müşterinin algıladığı değer ve hizmet memnuniyetini sürekli kılmayı hedeflemektedir (Gummesson, 2008). İlişki pazarlamasının, özellikle rekabetin yoğun olduğu hizmet sektöründe, müşteriye sunulan değerin sürdürülebilir olmasını sağladığı ve hizmet sağlayıcıların uzun vadeli başarılarında önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Morgan ve Hunt, 1994). Dolayısıyla içsel pazarlamadan farklı olarak hedef kitlesi dış müşterilerdir.

• Etkileşimli pazarlama (Interactive Marketing), çalışanlar ve müşteriler arasındaki doğrudan etkileşimleri kapsar ve müşteri memnuniyetine odaklanarak çapraz satış ve yukarı satış (upsell)

gibi tekniklerle desteklenmektedir (Vargo ve Akaka, 2012). Bu strateji, müşterilere kişiselleştirilmiş hizmet sunarak onların ihtiyaçlarına daha iyi cevap vermeyi hedefler ve böylece müşteri sadakatini sağlamayı amaçlar. Zeithaml ve Bitner (2013), etkileşimli pazarlamanın müşteri deneyimini zenginleştirdiğini ve işletmenin rekabet avantajını güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, hizmet sağlayıcılarının müşterilerle sürekli ve anlamlı etkileşimler kurmasını sağlayarak hizmet kalitesini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Zeithaml vd., 2013).

Etkileşimli pazarlama, hizmetin sunumu sırasında hizmet sağlayıcı ile müşteri arasındaki doğrudan temasın, hizmetin başarısında belirleyici olduğu bir süreçtir. Etkileşimli pazarlama, müşteri memnuniyetini sağlamakla kalmayıp aynı zamanda hizmet sağlayıcıyla müşteri arasında uzun vadeli ilişkiler geliştirilmesine de olanak tanımaktadır. Bu tür bir etkileşim, müşterinin hizmet sürecindeki aktif rolünü vurgulayarak, hizmetin hem sunan hem de alan taraflarca şekillendirilmesini sağlamaktadır.

Hizmet pazarlamasının bu üç alt unsuru, müşteriye sunulan hizmetin ve müşteri ile kurulan ilişkinin geliştirilmesinde önemlidir. Geleneksel yaklaşımla müşterilere verilen vaatlerin yerine getirilebilmesi için öncelikle vaatlerin verilmesini mümkün kılacak içsel pazarlama ve hizmet süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin başarılı bir şekilde oluşturulmasının ardından, verilen vaatlerin tutulması mümkün hale gelmektedir (Bayuk, 2006). Sadegloo ve arkadaşları (2014), sanayi devriminden sonra şirketlerin çalışanlara bakış açısının önemli ölçüde değiştiğini belirtmektedir. Önceleri çalışanlar sadece mal ve hizmet üreten unsurlar olarak görülürken, günümüzde işletmeler, insan sermayesinin başarının temel unsuru olduğunu kabul etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, hizmet kalitesi büyük ölçüde çalışanların performansına dayanmaktadır. Hizmet sektörü yıllar içerisinde, kalitenin önemini kavrayarak müşteri beklentilerini aşmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, müşterilere doğru hizmet sunabilmek için sadık ve motive çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

İçsel pazarlama, bu ihtiyaca yanıt veren bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Çalışanları iç müşteri olarak gören içsel pazarlama, çalışanları destekleyerek ve/veya ödüllendirerek onların bağlılığını kazanmayı hedefler. Sadegloo ve arkadaşlarının (2014) belirttiği gibi, çalışan bağlılığını arttırmak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

• Çalışan bağlılığın artması için işletme hedeflerinin farkında olması sağlanmalıdır.

• Yöneticiler, personelin gelişimini desteklemelidir.

• İç pazarlama planı, çalışanların ve departmanların ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır.

Hizmet pazarlaması açısından içsel pazarlamanın önemi, çalışan bağlılığını arttırarak; hizmet kalitesini yükseltmek ve müşteri memnuniyetini sağlamakla doğrudan ilişkilidir. İçsel pazarlamanın bu bağlamda sağladığı faydalar, hizmet pazarlamasının özellikleri ve karması ile birleşerek işletmelerin hizmet sunumunu optimize etme süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

2.1. İçsel Pazarlama

İçsel pazarlama, Leonard Berry ve meslektaşları tarafından sürekli yüksek hizmet kalitesini sağlama zorunluluğuna bir çözüm olarak geliştirilen bir stratejidir. Hizmet sektöründe çalışan memnuniyetinin arttırılması ile hizmet kalitesinin iyileştirilmesini hedeflemektedir. Çalışanların iç müşteri olarak kabul edilmesi, işletmelerin çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak motivasyonlarını yükseltmelerini sağlamayı amaçlamaktadır (Berry, 1981). İçsel pazarlamanın temeli, çalışanların tatmini ve bağlılığıdır. Ahmed ve Rafiq (2002), içsel pazarlamanın başarıyla uygulanmasının, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında önemli olduğunu vurgulamaktadır. İşletmeler, içsel pazarlama stratejileri aracılığıyla nitelikli çalışanları elde tutmayı ve onları motive etmeyi amaçlamaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunması nedeniyle özellikle hizmet sektöründe özel bir öneme sahiptir. İçsel pazarlamayı etkin bir şekilde yöneten şirketler, dış müşterilerle etkileşimde benzer davranışlar sergileme olasılığı daha yüksek olan işletmelerdir (Conduit ve Mayondo, 2001). Bu nedenle, içsel pazarlama, hizmet kalitesinin artışı ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından önemli bir unsurdur. Nitelikli çalışanların memnuniyetini arttırmak için sürekli eğitim programları, takım çalışmasını teşvik eden uygulamalar ve etkili iletişim kanallarının oluşturulması gibi stratejiler önem taşımaktadır (Haghighikhah vd., 2016). İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve müşterilerin beklentilerini sağlayarak işletmelerin başarısını arttıran bir strateji olarak değerlendirilmelidir (Sadeghloo vd., 2014; Şimşek, 2002).

2.2. İç Müşteri ve İçsel Pazarlama

İç pazar, bir işletmenin tüm çalışanlarından oluşan bir yapı olup, üst düzey yöneticilerden en alt seviyedeki personele kadar geniş bir grubu kapsamaktadır. İşletmenin iç dinamiklerinde

etkin olan iç pazar, organizasyonel yapısını belirleyen önemli bir unsurdur (İnal ve Toksarı, 2008). Kotler ve Keller (2012), içsel pazarlamayı, çalışanların pazarlama başarısındaki kritik rolü ile açıklamakta ve pazarlamanın organizasyon içindeki insanlarla etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, iç pazarlama yaklaşımı, müşteri kavramını iki ana kategoriye ayırmaktadır: iç müşteri ve dış müşteri (Grönroos, 1981). İç müşteriler, işletmedeki çalışanları ifade ederken, dış müşteriler, işletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan veya bu hizmetlerden yararlanan bireylerdir. Bu ayrım, işletmelerin hem çalışan memnuniyetini hem de nihai tüketici tatminini sağlamaya yönelik stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılar.

Kotler ve Armstrong (2017), iç müşterileri, organizasyon içinde birbirlerine hizmet sunan veya ürün sağlayan bireyler ve departmanlar olarak tanımlamaktadır. İç müşteri memnuniyeti, organizasyonun genel performansını ve dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini belirleyen kritik bir faktördür. Grönroos'a (2007) göre, iç müşteriler, hizmet sunum sürecinde yer alan ve organizasyon içindeki hizmet akışının devamlılığını sağlayan çalışanlardır. İçsel pazarlama, bu iç müşterilerin memnuniyetini ve motivasyonunu arttırarak, dış müşterilere daha kaliteli hizmet sunmayı hedeflemektedir. Bazı kaynaklar çalışanları içsel pazarlamaya verdikleri tepkiye göre dört ana grupta sınıflandırılmaktadır (Çoban, 2004):

Bağlantı Kurucular: Farklı departmanlar ve çalışanlar arasında iletişimi ve iş birliğini kolaylaştıran bireylerdir. Bu kişiler, örgütün her seviyesinde müşteri odaklı bir kültürün benimsenmesine katkı sağlar.

Modifiye Ediciler: Mevcut süreçleri ve sistemleri daha verimli hale getirmek için değişiklikler öneren ve uygulayan çalışanlardır. Yenilikçi yaklaşımlar geliştirerek, hizmet kalitesini arttırmak için stratejilerin sürekli güncellenmesini sağlarlar.

Etkileyiciler: Örgüt içindeki diğer çalışanlar üzerinde güçlü bir etki yaratan çalışanlardır. Liderlik vasıfları ile diğer çalışanları müşteri odaklı bir şekilde çalışmaya motive ederler ve içsel pazarlama stratejilerinin başarıya ulaşmasında önemli rol oynarlar.

Soyutlananlar: İçsel pazarlama süreçlerine katılmaktan kaçınan veya bu süreçlerden uzak duran çalışanlardır. Genellikle değişime direnç gösterirler ve müşteri odaklı yaklaşımları benimsemekte zorlanabilirler. Bu grubun da içsel pazarlama süreçlerine dahil edilmesi ve motive edilmesi önemlidir.

Çoban (2004), içsel pazarlama süreçlerinde çalışanların farklı rollerini anlamanın ve bu rollere uygun stratejiler geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Bu rollerin etkin yönetimi, örgütün genel hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için önemlidir.

İçsel pazarlama tanımı, iç paydaşlar odaklı olarak yeniden yapılandırılmıştır. Çalışanlar, yalnızca birer nesne olarak değil, bireysel ve kurumsal hedefler doğrultusunda desteklenen aktif paydaşlar olarak görülmelidir (Sanchez vd., 2014). Çalışan sermayesi, bir işletmenin varlığına kattığı değeri belirleyen önemli bir kavramdır ve bu kavram, çalışanların yetkinlik, kabiliyet ve bilgi düzeyine dayanmaktadır. Çalışan sermayesi, bilgi yoğunluğu, öğrenme yeteneği, yenilikçilik, çatışma yönetimi, iletişim becerileri ve ağ kurma yeteneklerini içermektedir. Bu yetkinlikler, işletmelerin gelecekteki performansını belirleyen unsurlardır (Kirkman vd., 2021). Çalışanların öneri ve yeni fikirler ortaya koyma yeteneği, işletmenin bu önerileri hayata geçirebilmesi ile doğrudan ilişkilidir ve bu durum, işletme performansını etkileyen önemli bir faktördür (Pérez vd., 2022).

Rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin yalnızca yenilikçi ve yaratıcı çalışanlara sahip olmaları yeterli değildir; aynı zamanda çalışanların öneri ve girişimlerinin şirket tarafından iyi bir şekilde karşılanması ve değerlendirilmesi de önemlidir. Bilgi ve yaratıcılığa dayalı rekabet avantajları oluşturmak amacıyla, işletmeler tüm çalışanlarını bu çabaya dahil etmelidir. Çalışanların kendini geliştirmesine ve bilgi paylaşımına teşvik eden bir kültür oluşturulması, organizasyonel öğrenmenin temelini oluşturmakta ve işletmenin başarısını sürdürülebilir kılmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin gelecekteki başarıları için çalışanların öğrenme ve bilgi paylaşımındaki motivasyonunu arttırmak ve desteklemek son derece önemlidir (Martensen ve Gronholdt, 2006).

Berry ve Parasuraman (1991) tarafından geliştirilen şekil 2’de yer alan içsel pazarlama modeline dayanan esaslar, organizasyonel başarıyı, nitelikli çalışanların gelişimi, motivasyonu ve elde tutulması üzerine kurulu stratejilerle sağlamayı hedeflemektedir. Bu stratejiler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimine katkı sağlarken, aynı zamanda organizasyonun genel performansını da doğrudan etkilemektedir (Berry ve Parasuraman, 1991). Nitelikli çalışanların iş yerinde uzun vadede kalmaları, istikrarlı bir hizmet kalitesini sürdürmek için kritik bir unsur olarak değerlendirilir (Grönroos, 2015). Bu bağlamda, şekil 2'de bu stratejilerin temel esasları gösterilmektedir.

Şekil 2. İç Pazarlamanın Esasları (Berry ve Parasuraman, 1991)

Şekil 2'de görülen Berry ve Parasuraman' ın (1991) içsel pazarlama modeli, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu model, nitelikli çalışanları geliştirmenin ve elde tutmanın yanı sıra, iş tatmini ve organizasyona bağlılık gibi unsurların çalışanların verimliliğine doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Stratejik olarak uygulanan bu esaslar, organizasyonun uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır.

Müşteri Tanımak: Çalışanların müşterileri anlama becerileri, müşteri memnuniyetinin temelini oluşturmaktadır. Çalışanlar, hizmet sundukları kişilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anladıkça hem müşteri memnuniyeti hem de kendi iş tatminleri artmaktadır (Berry ve Parasuraman, 1991). Bu süreç, çalışanların işlerine anlam katmasına yardımcı olur, organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirir (Grönroos, 2015).

Yetenekleri Karşılaştırmak: Çalışanların yeteneklerini doğru bir şekilde değerlendirmek ve onları uygun pozisyonlara yerleştirmek, bireysel gelişimi desteklerken organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine de katkıda bulunur (Şimşek, 2002). Çalışanların kariyerlerinde ilerleme kaydettikçe organizasyona olan bağlılıkları artabilmektedir

Vizyon Sunmak: Çalışanların organizasyonun vizyon ve misyonuna entegre olması, onların uzun vadeli başarılar için şirkete katkı sağladıkları hissini güçlendirir. Bu aidiyet duygusu, çalışanların motivasyonunu ve kurumda kalma isteklerini pekiştirmektedir (Martensen ve Gronholdt, 2006).

Çalışanları Sunuma Hazırlamak: Çalışanların aktif bir şekilde organizasyon süreçlerine katılması, daha fazla sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Sunum yapma ve projelerde rol alma gibi fırsatlar, onların özgüvenini yükseltip ve iş süreçlerine entegrasyonlarını sağlamaktadır (Grönroos, 2015).

Stres Yönetimi ve Takım Oyunu Kurmak: Takım çalışmaları ve sosyal aktiviteler, çalışanların iş birliğine katkı sağlar ve iş yerindeki stresi azaltır. Bu sayede çalışanlar, işlerine daha motive bir şekilde yaklaşarak verimliliklerini yükseltir (Berry ve Parasuraman, 1991).

Özgürlük Faktöründen Yararlanmak: Çalışanlara belirli düzeyde özerklik sağlanması, onların sorumluluk almasını kolaylaştırır ve iş tatminini arttırır. Bu özgürlük, yenilikçi düşünmeyi teşvik eder ve yaratıcı çözümler geliştirilmesine olanak tanır (Şimşek, 2002).

Ölçmek ve Ödüllendirmek: Çalışanların performanslarının düzenli olarak ölçülmesi ve başarılarının ödüllendirilmesi, motivasyonu sürdürülebilir kılmak için önemlidir. Adil bir ödüllendirme sistemi, çalışanların organizasyona olan bağlılığını güçlendirir ve daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır (Grönroos, 2015).

Şekil 2'de görülen Berry ve Parasuraman' ın (1991) içsel pazarlama modeli, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasındaki güçlü ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu model, nitelikli çalışanları geliştirilmesi ve elde tutulmasının yanı sıra, iş tatmini ve organizasyona bağlılık gibi unsurların çalışanların verimliliğine doğrudan etki ettiğini göstermektedir. Stratejik olarak uygulanan bu esaslar, organizasyonun uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır. Çalışanların gelişimi ve motivasyonu sadece bireysel başarı için değil, organizasyonun müşteri memnuniyeti ve rekabet gücü üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir.

Çalışanların sadece mesleki yeterliliğe sahip olması organizasyon başarısı için yeterli değildir; müşteri ilişkilerini doğru yönetebilmek için duygusal yeterliliklere de sahip olmaları gerekmektedir. Müşteriler, çalışanların dikkatini, açıklığını ve bağlılığını deneyimlediklerinde, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlanmaktadır. Müşteri ile çalışan arasındaki olumlu ilişkiler hem müşteri memnuniyetini artırmakta hem de çalışanların iş tatminini güçlendirmektedir. Bu bağlamda, tüm çalışanların şirkete müşteri bakış açısıyla yaklaşması, memnun ve sadık müşteriler yaratmanın önemli bir parçasıdır (Martensen ve Gronholdt, 2006). Grönroos'a

(2015) göre, çalışanların yeterli bilgi ve becerilere sahip olmaması durumunda, hizmet sunmada başarılı olma motivasyonları azalacaktır. Bu nedenle, içsel pazarlama süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını bütünleştirici bir yönetim süreci olarak görülmektedir. Üst yönetim, insan kaynakları ve pazarlama departmanları bu sürecin uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. İlk olarak, tüm çalışanların müşteri odaklılığının önemini anlaması sağlanmalı ve hizmet odaklı hareket edebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilerle donatılmaları gerekmektedir. İkincil olarak ise, bu bilgi ve becerilere sahip çalışanların doğru şekilde motive edilmesi, içsel pazarlama stratejilerinin başarısı için esastır (Grönroos, 2015).

2.3. İçsel Pazarlama Kavramının Önemi ve Gelişimi

İçsel pazarlama kavramı, organizasyonların çalışanları ile müşteri ilişkileri arasında köprü kurarak hem çalışan memnuniyetini hem de müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyen bir strateji olarak gelişim göstermiştir. 1980'lerde hizmet sektöründeki büyüme ile birlikte önemi artan içsel pazarlama, ilk kez Berry ve Grönroos (1981) tarafından ortaya çıkmıştır. İçsel pazarlama, çalışanları birer iç müşteri olarak değerlendirip onların ihtiyaçlarını karşılamak ve dolayısıyla organizasyonun genel başarısını arttırmak üzerine temellendirilmiştir. Bu yaklaşım, çalışanların sadece mesleki yeterliliklerine değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal yeterliliklerine de vurgu yaparak, müşteri deneyimini iyileştirmeyi amaçlamaktadır (Haghighikhah vd., 2016).

Modern pazarlama anlayışında, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini, müşteri memnuniyetine doğrudan katkıda bulunur (Fuciu ve Dumitrescu, 2018). Çalışanların işlerine duyduğu bağlılık, organizasyonun hizmet kalitesini belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, içsel pazarlama stratejileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasını ve onların potansiyellerinin en üst düzeye çıkartılmasını amaçlamaktadır (Kozak vd., 2019). Çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak oluşturulan iş ortamları, onların motivasyonunu arttırmakta ve uzun vadede organizasyonun başarısını sağlamaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, içsel pazarlamanın sadece çalışan memnuniyetini arttırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri deneyimini de önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Özdemir, 2014). İçsel pazarlamanın gelişimi, çağımızın rekabetçi iş ortamlarında daha da önem kazanmıştır.

Günümüzde, işgücünün çeşitliliği ve değişkenliği, organizasyonların içsel pazarlama stratejilerini sürekli olarak güncellemelerini gerektirmektedir (Grönroos, 2015). Bu bağlamda, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara uygun iş koşulları sunmak, işletmelerin sürdürülebilir başarısı için öneme sahiptir. Çalışanların yalnızca iş yükünü değil, aynı zamanda iş yaşamı dengelerini de gözetmek, içsel pazarlama süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanması açısından önemli bir faktördür (Hernandez Sanchez ve Grayson, 2012).

İçsel pazarlama, insan kaynakları yönetimi ile pazarlama süreçlerini entegre eden bir yaklaşım olarak, işletmelerin iç müşteri memnuniyetini artırma amacını gütmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2003). Çalışanların birer paydaş olarak değerlendirilmesi, organizasyonların daha sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmesine olanak tanımaktadır. Üst yönetimin içsel pazarlama süreçlerine destek vermesi, bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için gereklidir. Yetersiz eğitim ve olumsuz tutum sergileyen çalışanlar, işletmenin başarısını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarını sürekli olarak geliştirmesi, içsel pazarlama kavramının gerekliliklerinden biridir (Fuciu ve Dumitrescu, 2018).

İçsel pazarlama kavramı, organizasyonların çalışanları ile müşteri ilişkilerini güçlendirmeyi ve dolayısıyla genel başarıyı arttırmayı hedefleyen önemli bir yönetim stratejisidir. Çalışan memnuniyetinin arttırılması ve motivasyonun sağlanması, sadece bireysel başarılar için değil, aynı zamanda organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesinde de belirleyici bir rol oynamaktadır. İçsel pazarlama, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarıyı elde etmek için gereklidir ve bu nedenle sürekli olarak geliştirilmesi gereken bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Akademisyenler ve uygulayıcılar içsel pazarlamanın faydalarını kabul etse de bazı eleştirmenler ‘yalnızca etkin işleyen insan kaynakları yönetimi için yeni bir eşanlamlı’ olduğunu ileri sürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ile içsel pazarlama arasındaki fark, Kotler' in (1972) tanımına dayanmaktadır:

> ‘Pazarlama, diğer sosyal birimlerde olumlu tepkiler yaratmak için ikna edici (zorlayıcı olmayan) eylemlerden oluşur.’

İçsel pazarlama ve insan kaynakları etkinlikleri bu nedenle farklı alanlardır. Ahmed ve Rafiq (2003), Lings ve Greenley (2005) ve Hernandez Sanchez ve Grayson (2012) gibi araştırmalara göre içsel pazarlamanın insan kaynakları yönetiminin koordinasyonunu içerdiğini ve insan kaynaklarının etkinliğinin önemli olduğunu ortaya koyan kanıtlar sunmaktadır. Hernandez Sanchez ve Grayson, (2012) göre; İçsel pazarlamanın sadece insan kaynaklarının bir alt kümesi

olmadığını ortaya koymaktadır. Aksine pazarlama ilkelerinin içsel uygulamalarına dayanan bağımsız ve tamamlayıcı bir süreç olduğunu göstermektedir. Lings ve Greenley (2005), içsel pazarlamanın insan kaynakları ile nasıl entegre olabileceğini ve bu entegrasyonun çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağı güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırma, pazarlama ilkelerinin çalışanlara yönelik nasıl uygulanabileceğini ve bu uygulamaların işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir.

2.4. İçsel Pazarlamanın Gelişiminde Etkili Olan Pazarlama Yaklaşımları

İçsel pazarlama, organizasyonların faaliyetlerini diğer paydaşlarla ilişkili olarak dönüştüren bir stratejidir. Bu yaklaşım, müşteri odaklılığı ve organizasyon ile tüketiciler arasında kurulan ilişki odaklı bir anlayışla şekillenmiştir. 1980'lerde başlayan içsel pazarlama uygulamaları, günümüzde birçok şirket tarafından müşterilere yönelik hizmetlerin hazırlanmasında kritik bir yönetim operasyonu olarak değerlendirilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002). İçsel pazarlamanın gelişiminde etkili olan faktörlerden ilki, çalışan bağlılığıdır. Çalışanların organizasyonun iç müşterisi olarak görülmesi, bağlılıklarını artırarak hizmet kalitesini olumlu yönde etkiler. Bu bağlılık, etkili eğitim ve gelişim programlarıyla desteklenmelidir. Çalışanların yetkinliklerini artırmak, müşteri memnuniyetini sağlamada önemli bir rol oynar (Sadeghloo vd., 2014). Ayrıca, etkili iç iletişim ve geri bildirim süreçleri, çalışanlar arasında iş birliğini güçlendirerek organizasyona olan bağlılıklarını artırır.

Çalışanların motivasyonu da içsel pazarlamanın bir diğer önemli bileşenidir. Ödül ve teşvik sistemleri, çalışanların performansını artırarak müşteri memnuniyetine dolaylı yoldan katkıda bulunur. İyi bir çalışma ortamı ve iş sağlığına verilen önem, çalışanların tatmin düzeyini yükseltir ve bu da dış müşteri memnuniyetine yansımaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003). İçsel pazarlama, çalışanların bağlılıklarını arttıran, iletişimi güçlendiren ve onların gelişimine odaklanan stratejiler ile desteklenmelidir. İyi planlanmış içsel pazarlama yaklaşımları hem iç müşteri hem de dış müşteri tatminini sağlamada büyük önem taşımaktadır.

2.4.1 Etkileşimli Pazarlama Anlayışı ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Etkileşimli pazarlama, tüketiciler ile çalışanlar arasında iki yönlü bir iletişim sağlayarak müşteri deneyimini zenginleştirmeyi ve müşteri memnuniyetini artırmayı hedefleyen bir stratejidir (Prahalad ve Ramaswamy, 2004). Bu yaklaşım, işletmelerin tüketicilerinin ihtiyaçlarını ve

beklentilerini daha iyi anlamalarına olanak tanırken, çalışanların bu süreçte aktif bir rol almasını teşvik etmektedir (Vivek vd., 2012). Öte yandan, içsel pazarlama anlayışı, çalışanların işletmenin iç müşterileri olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgular. Bu anlayışa göre, çalışan memnuniyeti doğrudan müşteri memnuniyetini etkileyen bir faktördür (Bansal ve Roth, 2000). İçsel pazarlama stratejileri, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların müşteri deneyimini geliştirme konusundaki yetkinliklerini güçlendirir (Frow ve Payne, 2007).

Etkileşimli pazarlama ile içsel pazarlama arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimli pazarlama, müşteriler ile çalışanlar arasında sürekli bir diyalog oluşturarak, içsel pazarlama çerçevesinde güçlendirilmiş bir motivasyon ve bağlılık ile çalışanların müşteri etkileşimlerinde daha etkin hale gelmesini sağlamaktadır (Gummesson, 2002). Çalışanlar, içsel pazarlama uygulamaları sayesinde müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı bir şekilde yanıt verebilir, böylece müşteri deneyimlerinin kalitesini artırabilir (Matzler vd., 2006). Etkileşimli pazarlama anlayışı ve içsel pazarlama, işletmelerin hem çalışan memnuniyetini arttırmalarını hem de müşteri deneyimini zenginleştirerek rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan tamamlayıcı unsurlardır (Heskett vd., 1994). Bu iki yaklaşımın bir arada kullanılması, işletmelerin sürdürülebilir başarılarını destekleyebilir.

2.4.2 Dışsal Pazarlama Anlayışı ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Dışsal pazarlama ve içsel pazarlama, işletmelerin pazarlama stratejilerini oluşturan iki temel bileşendir. Her iki yaklaşım da müşteri memnuniyetini arttırmayı ve işletme başarısını sağlamayı hedeflese de odaklandıkları alanlar ve uygulama biçimleri bakımından farklılık göstermektedir. Dışsal pazarlama, işletmenin hedef kitleye ulaşmasını sağlamak amacıyla yürüttüğü dışa dönük iletişim ve pazarlama faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu süreç, ürünlerin tanıtımını, fiyatlandırmasını, dağıtımını ve reklamını içermektedir. Dışsal pazarlama stratejileri, müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçlara uygun ürün ve hizmet sunmak için pazar araştırmaları yapmayı gerektirir (Kotler ve Keller, 2016). Dışsal pazarlama, marka imajını güçlendirmek ve müşteri sadakatini artırmak için kritik bir rol oynamaktadır.

Öte yandan, içsel pazarlama, çalışanların işletmenin iç müşterileri olarak kabul edilmesini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu anlayışa göre, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen bir faktördür (Berry, 1981). İçsel pazarlama stratejileri, çalışanların eğitimini, gelişimini ve bağlılığını artırarak, onların müşteri deneyimini iyileştirme konusundaki yetkinliklerini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Gummesson, 2002).

Dışsal pazarlama ve içsel pazarlama arasındaki ilişki, iki yönlü bir etkileşim oluşturmaktadır. İçsel pazarlama, çalışanların motivasyonunu arttırarak, dışsal pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini yükseltmektedir. Çalışanlar, içsel pazarlama çerçevesinde güçlendirilmiş bir motivasyonla, müşterilere daha iyi hizmet sunma kapasitesine sahip olmaktadır. Bu durum, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını artırarak dışsal pazarlama stratejilerinin başarısını destekler (Heskett vd., 1994). Ayrıca, etkili dışsal pazarlama uygulamaları, çalışanların iş tatminini artırabilmektedir. Dışsal pazarlama stratejileri aracılığıyla müşterilere sunulan olumlu deneyimler, çalışanların markaya olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Bansal ve Roth, 2000). Bu bağlamda, dışsal ve içsel pazarlama arasındaki sinerji, işletmelerin hem çalışan memnuniyetini hem de müşteri memnuniyetini artırmalarına olanak tanımaktadır.

Dışsal pazarlama ve içsel pazarlama, birbirini tamamlayan ve destekleyen stratejiler olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, bu iki yaklaşımı entegre ederek sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler.

2.4.3 İlişkisel Pazarlama ve İçsel Pazarlama İlişkisi

İlişkisel pazarlama (relationship marketing) son yılların en popüler pazarlama kavramlarından biridir. İlişkisel pazarlama kavramı, pazarlama odaklı mübadele ilişkilerinin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal bir aktivite olduğunu vurgulamaktadır. Kotler 1972'de pazarlamanın enerji, zaman ve duyguların da dahil olduğu bir mübadele süreci olduğunu belirtmiştir. Bagozzi' nin 1970'lerde pazarlamanın sosyal aktörler arasında gerçekleşen bir ilişki olduğunu savunması da bu anlayışın temelini oluşturmaktadır (Nakıboğlu, 2008).

İlişkisel pazarlama kavramı, ilk olarak 1983 yılında Berry tarafından tanımlanmış ve müşteri ilişkilerinin oluşturulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi olarak açıklanmıştır. Gummesson' a göre ilişkisel pazarlama, müşteri odaklı hizmet kültürünün geliştirilmesi, verilen sözlerin yerine getirilmesi, müşteriler ile ilgili verilerin toplanması ve kullanılması, pazarlama etkileşim süreçlerinin uygulanması ve bu faaliyetlerin tüm personele yayılması gibi unsurları içermektedir. İşletmeler öncelikle müşterileri işletmeye çekmeye (ilk hareket), daha sonra ise bu müşterileri elde tutmak için yapılması gerekenlere odaklanmaktadır (ikinci hareket) (Öztürk, 2021). Araştırmalardan da anlaşılacağı üzere ilişkisel pazarlama müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak üzerine odaklanmaktadır.

Araştırmalara göre, şirketler açısından değerlendirildiğinde yeni müşteri kazanmanın maliyeti mevcut bir müşteriyi elde tutma maliyetinin 5 ile 10 katı arasında değişmektedir (Aydın, 2007).

Bu nedenle çalışanların işletmelerin görünen yüzü olması ve müşteri ile ilk teması sağlamaları ilişkisel pazarlama açısından önem taşımaktadır. İlişkisel pazarlama çalışmalarından istenilen verimin alınması içsel pazarlamanın doğru yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

2.5. İçsel Pazarlama Çabalarının Uygulama Süreci

İçsel pazarlama, yalnızca hizmet sektörüne özgü bir kavram olarak algılanmamalıdır; aksine, tüm işletmeler için kritik bir strateji olarak değerlendirilmelidir. İçsel pazarlama uygulamaları, her sektörde çalışanların iç müşteri olarak görülmesi gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların iş tatmini, iş tanımlarının doğruluğunu ve düzenli insan kaynakları yönetimini içeren kapsamlı bir strateji olarak ele alınmaktadır (Grönroos, 1994). İçsel pazarlama sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, insan kaynakları yönetiminin düzenli ve sistematik bir şekilde işlemesi önem arz etmektedir. Her çalışanın rol ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmalı ve iş tanımları doğru yapılmalıdır. Açık iş tanımları, çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederek, onların görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımaktadır. Belirsiz veya yanlış tanımlanmış iş tanımları, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve işletmenin genel performansını düşürebilir (Grönroos, 1994; Berry, 1981).

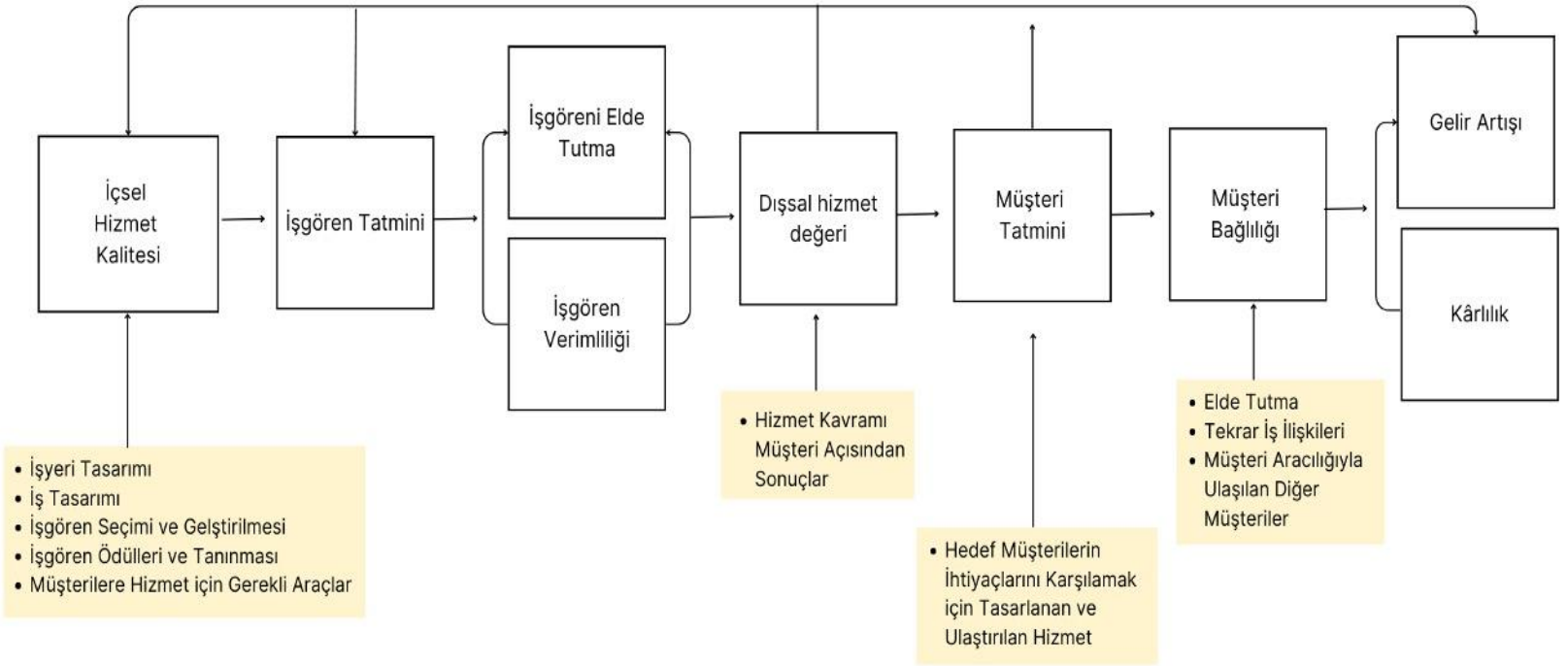
İçsel pazarlama stratejisinin bir diğer kritik unsuru, işin gerektirdiği becerilerin ve yetkinliklerin net bir şekilde belirlenmesidir. İşe alım süreçlerinde, yalnızca teknik becerilerin değil, aynı zamanda pozisyonun gerektirdiği kişisel özelliklerin ve davranışların da dikkate alınması gerekmektedir. Doğru beceriler ve yetkinlikler tanımlandığında, daha uygun adayların seçilmesi mümkün hale gelebilmektedir, böylece hem işin hem de işletmenin başarısı arttırılabilir (Kotler ve Keller, 2016).

Çalışan tatmini, içsel pazarlamanın önemli bir parçasıdır ve hem maddi hem de manevi ihtiyaçların karşılanması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaktadır. Maddi tatmin, adil ücretlendirme ve sosyal haklar gibi unsurlar aracılığıyla sağlanabilirken, manevi tatmin, çalışanların değerli hissetmeleri, kariyer gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi gibi faktörlerle desteklenmektedir (George, 1990). Çalışanların iş tatminini arttırmak, sadece performanslarını iyileştirmekle kalmaz, müşteri memnuniyetine dolaylı olarak katkıda bulunur (Berry ve Parasuraman, 1991).

Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu strateji, çalışanların işletmenin hedef, amaç ve stratejilerini içtenlikle benimsemelerini ve stratejilerin

hayata geçirilmesinde aktif bir rol almalarını sağlamayı hedeflemektedir. Süreç içinde personele kendi yeteneklerini geliştirme, bilgi ve becerilerini uygulama fırsatları sunulması gerekmektedir (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988). Ayrıca, hizmet işletmelerinde içsel pazarlama, müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi ve çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesi ile desteklenmelidir.

Hizmet-Kar Zinciri modeli (şekil 3), içsel hizmet kalitesinin işletme kârlılığı üzerindeki etkilerini zincirleme bir ilişki çerçevesinde açıklamaktadır. Heskett vd. (1994) tarafından geliştirilen model, içsel hizmet kalitesinin iyileştirilmesinin doğrudan çalışan memnuniyetini arttırdığını öne sürmektedir. İçsel hizmet kalitesi, işyeri tasarımı, iş tasarımı, personel seçimi ve geliştirilmesi ve ödüller gibi unsurları kapsamaktadır. Müşteri hizmetleri için gerekli araçların sağlanması da bu kaliteye dahildir. Bu unsurlar, çalışanların memnuniyetini arttırarak iş tatminini sağlamaktadır (Heskett, vd., 1994).



Şekil 3. Hizmet Kar Zincirindeki Bağlantılar (Heskett, J. L. vd. 1994)

Çalışan tatmini, içsel pazarlamanın önemli bir parçasıdır. Çalışanların hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarının karşılanması, onların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Maddi tatmin; adil ücretlendirme, sosyal haklar ve diğer finansal teşvikler aracılığıyla sağlanabilmektedir. Manevi tatmin; çalışanların değer verildiğini hissetmeleri, kariyer gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi gibi unsurlarla desteklenebilmektedir (George,1990). Çalışanların iş tatminini arttırmak, sadece onların performansını iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda müşteri memnuniyetine de dolaylı olarak katkıda bulunur (Berry ve Parasuraman, 1991). İçsel pazarlama, hizmet işletmelerinde özellikle önemli bir stratejidir. Bu strateji, çalışanın işletmenin hedef, amaç ve stratejilerini içtenlikle benimsemesini ve bu stratejilerin hayata geçirilmesinde aktif bir rol almasını sağlamayı amaçlar. Süreç içinde personele kendi yeteneklerini geliştirme, bilgi ve becerilerini uygulama fırsatları sunulmalıdır (Tansuhaj vd., 1988). Özellikle hizmet işletmelerinde içsel pazarlama, müşterilerle kurulan ilişkilerin önemi vurgulanarak çalışanlara gerekli eğitimlerin verilmesini ve müşteri odaklı bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirir.

Üst yönetimin desteği ve doğru liderlik de içsel pazarlama uygulamalarında hayati öneme sahiptir. Bu destek, çalışanları motive eder ve performanslarını arttırır. Ayrıca, departmanlar arasında kurulan doğru iletişim de kritik bir rol oynar. İyi bir iletişim ağı, iş süreçlerini kolaylaştırır ve şirketin genel iş akışını destekler (Ahmed ve Rafiq, 2003). Müşteri kampanyalarının planlanması ve yürütülmesi sürecinde çalışanların görüş ve fikirlerinin alınması, onların işlerine olan bağlılıklarını arttırır ve yaratıcı çözümler geliştirilmesine katkı sağlar. İçsel pazarlama stratejilerinde, müşterilerle kurulan ilişkilerin öneminin çalışanlara güçlü bir şekilde vurgulanması, çalışanların müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemeleri ve bu doğrultuda hareket etmeleri için gereklidir. Bu bağlamda, çalışanlara verilen eğitimler, onların müşterilere daha etkili bir hizmet sunmalarını sağlamak amacıyla kritik bir rol oynar (Berry ve Parasuraman, 1991).

Üst yönetimin desteği çalışanların motivasyonunu arttırmada ve performanslarını iyileştirmede hayati bir faktördür. Etkili bir liderlik, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir ve işletmenin genel performansını olumlu yönde etkiler (Kotler ve Keller, 2016). Başarılı performans sergileyen çalışanların ödüllendirilmesi ve destekleyici bir tutum sergilenmesi, çalışanların motivasyonunu arttırır ve işletmeye olan bağlılıklarını güçlendirir (George, 1990). Çalışanlara, işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için gerekli teknolojik imkanların sağlanması da önemlidir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel koşulların temin edilmesi, çalışanların verimliliğini arttıran bir diğer unsurdur. Son olarak, çalışanlardan alınan geri

bildirimlerin değerlendirilmesi ve onların en iyi hizmeti verebilecekleri şartların sağlanması, içsel pazarlama uygulamalarının başarısını garantileyen önemli bir adımdır (Tansuhaj, Randall ve McCullough, 1988). Bu uygulamalar, çalışan memnuniyetini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin genel performansına da önemli katkılar sunar. Çalışan memnuniyeti ve tatminini tanımlayan modellerden biri hizmet kar zinciri modelidir.

Artan çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırır. Memnun ve motive çalışanlar, müşterilere daha yüksek bir hizmet değeri sunar, bu da müşteri memnuniyetini güçlendirir (Lings, 2004). Yüksek hizmet değeri sunulan müşteriler, işletmeye sadakat geliştirir ve tekrar eden müşterilere dönüşür. Bu müşteri bağlılığı, işletme için gelir artışı ve kârlılık sağlar (Heskett vd., 1994). Dolayısıyla, içsel hizmet kalitesinin çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve nihayetinde işletmenin kârlılığı üzerindeki etkilerini sistematik bir şekilde göstermektedir. İçsel hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, tüm bu aşamalar aracılığıyla kârlılığa ulaşma sürecini desteklemektedir (Lings, 2004).

• Çalışanların memnuniyeti arttırılarak iş yerindeki şartları iyileştirilmelidir. Bu iyileştirmeler eğitim, ödüllendirme, çalışma koşulları gibi faktörlerle sağlanabilir.
• Memnun çalışanlar, işlerine daha bağlı olurlar. Bu bağlılık, onların müşterilere daha iyi hizmet sunmalarını sağlamaktadır.
• Bağlı ve motive çalışanlar, müşterilere üstün bir hizmet sunar. Bu durumda müşteri memnuniyetini arttırır.
• Memnun müşteriler, işletmeye sadık kalır ve tekrarlayan müşterilere dönüşürler.
• Müşteri sadakati ve tekrar eden iş, işletmenin kârlılığını arttırır. Bu da uzun vadeli finansal başarıya katkıda bulunur.

2.6. İçsel Pazarlamanın Temel Başarı Faktörleri

İçsel pazarlama, hizmet firmalarının müşteri ile doğrudan temas halinde olan çalışanlarını etkin bir şekilde eğitmesi ve motive etmesi sürecidir. Bayuk (2006), bu yaklaşımın yalnızca müşteriyle birebir etkileşimde bulunan çalışanları değil, tüm organizasyon üyelerini kapsadığını vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, tüm çalışanların müşteri tatminini sağlama amacı doğrultusunda bir "takım" olarak çalışmaları esastır. Organizasyondaki herkesin müşteri odaklı bir anlayışa sahip olması, firmanın sürekli olarak yüksek hizmet kalitesini sunabilmesi için gereklidir. İçsel pazarlama, dışsal pazarlamadan önce gelir; çünkü dışsal pazarlama faaliyetlerinin başarısı, içsel pazarlamanın etkinliğine bağlıdır. Bayuk' a (2006) göre, firmanın

dış müşterilere sunduğu hizmetin kalitesi, iç müşteriler olarak kabul edilen çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, içsel pazarlama stratejileri, çalışan bağlılığını arttırmak, onları motive etmek ve yetkinliklerini geliştirmek için gerekli eğitim programlarını ve teşvik sistemlerini içerir. İçsel pazarlama, hizmet firmalarının müşteri memnuniyetini arttırmak için tüm organizasyon üyelerinin müşteri odaklı bir anlayışla çalışmasını sağlayan önemli bir süreçtir. Bayuk (2006), bu sürecin firmanın dış müşterilere sunduğu hizmet kalitesinin temelini oluşturduğunu ve uzun vadeli başarı için vazgeçilmez bir unsur olduğunu belirtir.

Ewing ve Caruana (1999), içsel pazarlama stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirirken, özellikle dört temel alanın önemli olduğuna dikkat çekmiştir: kariyer geliştirme, ödüllendirme, vizyon geliştirme ve örgüt içi iletişim, çalışan memnuniyeti ve bağlılığının sağlanması, içsel pazarlama stratejilerinin temel hedeflerindendir.

İçsel pazarlama çalışmalarının çoğu, çalışan motivasyonu ve memnuniyetine odaklanmaktadır. Çünkü içsel pazarlamanın kökeni hizmet kalitesini arttırma çabalarına dayanmaktadır. Hizmet sektöründe çalışanlar, görevlerini yerine getirirken performanslarında tutarsızlık gösterebilir, bu da sunulan hizmet kalitesinde dalgalanmalara yol açabilmektedir. Bu nedenle, işletmeler çalışan motivasyonu ve memnuniyetine öncelik vererek yüksek kalitede hizmet sunmayı hedeflemektedirler. Ayrıca, içsel pazarlama stratejileri, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını arttırmak ve onların yetkinliklerini geliştirmek için eğitim programları, ödüller ve vizyon geliştirme gibi unsurları içermektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002; Yüce ve Kavak, 2017).

Ahmed vd., (2003) göre; mevcut iç pazarlama araştırmalarının yetersiz kaldığı konulardan biri, çalışanları motive etmek ve müşteri odaklı hareket etmelerini sağlamak için etkili bir politikanın belirlenmesindeki koordinasyon eksikliğidir. İçsel pazarlamanın temel unsurları arasında iletişim, eğitim, öğretim, bilgi, çalışanları motive etmek, geliştirmek, doğru çalışanları çekmek ve elde tutmak gibi işlevler bulunmaktadır. Ayrıca; ödüller vermek, gelişim ve bir vizyon sağlama gibi bileşenler de önemlidir. İç pazarlama, pazarlama perspektifinden insan kaynakları yönetimi araçlarının kullanılmasını gerektirir. İç pazarlama, çok yönlü bir bakış açısına sahiptir ve çalışan gelişimini içerir.

Adams vd.,' e göre; iş doyumu, çalışanların işlerine verdikleri girdiler ile işlerinden sağladıkları çıktılar arasındaki denge durumunu sağlamaktır. Çalışanlar, kendilerini diğer çalışma arkadaşlarıyla örgüte yaptıkları katkılar ve örgütten aldıkları ödüller açısından karşılaştırırlar. Eğer çalışanlar, yaptıkları katkıların aldıkları ödüllerden fazla olduğunu düşünürlerse,

doyumsuzluk yaşarlar. Diğer durumda, yani katkılarının ödüllerden az olduğu durumlarda ise suçluluk, adaletsizlik ve rahatsızlık hissederler (Horozoğlu, 1995).

2.6.1. Kariyer Geliştirme ve Eğitim

Kariyer geliştirme fırsatları, çalışanların iş yerinde kendilerini geliştirmelerini ve ilerlemelerini sağlar. Ewing ve Caruana (1999) bu alanda sunulan fırsatların, çalışanların bağlılığını ve iş tatminini yükselttiğini belirtmektedir. Kariyer planlaması ve eğitim olanakları, çalışanların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını destekler. Sürekli eğitim programları ve liderlik geliştirme girişimleri, çalışanların kendilerini hem kişisel hem de profesyonel olarak daha iyi hissetmelerini sağlar (Barney, 1991). Şirketler, çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişimine odaklandıklarında, kendilerini sürekli yenileyebilirler ve çalışanların yeteneklerini ve bağlılığını arttırarak pazar dinamiklerine uyum sağlayabilirler (Black vd., 2017).

Personelin eğitimi, işletmenin her seviyesindeki bireylerin gelişimi için önemli bir süreçtir. Yönetim, bu sürecin etkili bir şekilde işlemesi için gerekli kaynakları ve uygun ortamı sağlamalıdır (Şimşek, 2002).

Çalışanların bireysel gelişimlerine katkıda bulunmak ve performanslarını iyileştirmek amacıyla düzenlenen eğitimler, konforlu ve güvenli bir iş ortamının sağlanması, adil maaş politikaları, esnek izin ve sigorta haklarının sağlanması, maddi veya manevi teşviklerin sunulması, ayın çalışanı seçimleri, özel etkinlikler ve kutlamalar gibi uygulamalar, içsel pazarlama stratejilerinin bir parçası olarak çalışanların motivasyonunu arttırmak için kullanılmaktadır (Özdemir, 2014).

İşyerindeki iş başında öğrenme imkanlarının sağlanması, çalışanların mesleki becerilerini geliştirme ve işlerinde daha yeterli hale gelme fırsatlarına erişmelerini sağlar. Aynı şekilde, işlerinden gurur duymalarını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması, çalışanların motivasyonunu arttırır ve iş performanslarını olumlu yönde etkiler. Yönetimin sorumluluğunun sadece finansal performansla sınırlı olmaması gerekir; aynı zamanda işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesine odaklanılmalıdır. Çünkü kaliteli ürün ve hizmetler, müşteri memnuniyetini arttırır ve işletmenin uzun vadeli başarısını sağlar (Şimşek, 2002).

2.6.2. Ödüllendirme

Ödüllendirme, çalışanların kişisel kontrolünü arttırır ve kurallara uyumlu davranmalarını teşvik

eder. İşletmede ödüllendirilen bir çalışan, işletmeyi daha önemli, anlamlı ve etkili bir şekilde algılar. Bu algı, çalışanın işletmenin amaçlarına ulaşmasına daha istekli bir şekilde katkıda bulunmasını sağlar. Aynı zamanda, ödüllendirme ve teşvikler çalışanların motivasyonunu arttırarak işyerinde daha pozitif bir çalışma ortamı yaratır. İşletmede etkili bir ödüllendirme sistemi, çalışanların işlerine olan bağlılığını güçlendirebilir ve işletmenin performansını iyileştirerek uzun vadeli başarıya katkıda bulunabilir (İşler ve Özdemir, 2010). Bu bağlamda, ödüllendirme sistemlerinin etkinliği, çalışan motivasyonunu ve örgütsel hedeflere ulaşmayı teşvik etmesi açısından önemlidir. Ödüllendirme hem maddi hem de manevi unsurlar içerebilir. Çalışanlara yalnızca yüksek ücretler sunmak yeterli değildir; bunun yanında organizasyon içinde yenilikçiliği ve yaratıcılığı teşvik edecek ek ödüllendirmelerin yapılması gerekir. Etkili bir ödüllendirme sistemi, çalışanların performansını iyileştirirken, işletmenin başarıya ulaşmasına da önemli katkı sağlar (Talat, 2007).

Henry Ford'un ödüllendirme yaklaşımı, bu konuya farklı bir bakış açısı sunar. Ford, çalışanlarını yalnızca işgücü olarak değil, aynı zamanda potansiyel müşteriler olarak da görmüştür. Ford'un T Model otomobil üretimindeki tekrara dayalı işler, çalışanlarda memnuniyetsizlik yaratmış ve işten ayrılma oranlarını yükseltmiştir. Bu sorunu çözmek amacıyla, Ford çalışanların ücretlerini iki katına çıkarmış ve fabrikada üretilen araçlardan satın alabilmeleri için teşvikler sunmuştur. Bu strateji, dünya çapında büyük yankı uyandırmış ve işten ayrılma oranlarının %370'ten %16'ya kadar düşmesini sağlamıştır (Black A. vd., 2017). Ford'un yüksek ücret politikası, çalışanların işletmenin en büyük müşterileri olarak görülmesi gerektiğini vurgulamış ve onların işletmeye olan gurur ve bağlılığını artırmıştır. Ödüllendirmenin yalnızca maddi bir kavram olarak düşünülmemesi gerektiğinin bir kanıtı olan bu uygulama, çalışanların ürettikleri araçları maaşlarıyla alabilmelerini sağlamış, bu da ürün kalitesinin ve çalışan verimliliğinin artmasına ve işten ayrılma oranlarının düşmesine katkıda bulunmuştur.

2.6.3. Vizyon Geliştirme

Vizyon geliştirme, çalışanların ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan stratejik bir unsurdur. Bir kuruluşun vizyonu, çalışanların motivasyon kaynağı olarak onların işlerini anlamlı bir çerçevede görmelerini sağlamaktadır (Kotler, 1996). İçsel pazarlama stratejilerinde, üst yönetimin vizyonu net bir şekilde iletmesi ve bu vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesi, başarıya ulaşmada önemli bir adımdır. Çalışanların bu vizyonun bir parçası olduklarını hissetmeleri, aidiyet duygusunu güçlendirerek örgüt kültürünün pekişmesine katkı

sağlamaktadır (Senge, 1990).

İç müşterilerin verimliliğini arttırmak ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak, çalışanlar ile yönetim arasındaki güçlü ilişkilere dayanmaktadır. Bu bağlamda, açık iletişim, saygı, olumlu ve olumsuz geri bildirimlerin etkin bir şekilde ele alınması ve doğrudan iletişim önemli unsurlardır. Yöneticilerin, takım ruhunu güçlendirerek çalışanları motive etmeleri ve üstün müşteri hizmetleri sunmaya odaklanmaları gerekmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008).

Başarılı organizasyonların temel özelliklerinden biri, çalışanların inandığı ve benimsediği bir vizyona sahip olmalarıdır. Yöneticilerin vizyon sahibi olması ve bunu çalışanlarla paylaşması, motive olmuş ve iş birliği içinde çalışan bir ekip oluşturmanın anahtarıdır denebilmektedir (Demir vd., 2008). Tüm çalışanların şirketin vizyon, misyon ve hedefleri hakkında net bir anlayışa sahip olması, bu hedeflere inandıklarında vizyonlar ve stratejilerin beklenen etkiyi yaratmasına olanak tanımaktadır. Ancak yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, bu vizyonu çalışanlara iletmek ve onları motive etmektir. Üst yönetim de dahil olmak üzere tüm yöneticiler, belirlenen stratejilerin ve planların uygulanmasını destekleyen bir kültür oluşturmakla sorumludur.

Şirket kültürü, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirmek istedikleri, yaratıcı çabaların ve yeni fikirlerin teşvik edildiği olumlu bir ortamı yansıtmalıdır. Bilgi, yaratıcılık ve inovasyon, şirket kültürünün doğal bir parçası olmalı ve bu değerler, üst yönetimin karar alma süreçlerine entegre edilmelidir. Çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabilecekleri ve önerilerde bulunabilecekleri bir ortam yaratmak, şirket içindeki bilgi akışını ve iş birliğini teşvik eden bir yapı oluşturmayı gerektirir. Bu şekilde şekillenen bir işletme kültürü, şirketin uzun vadeli başarısı için kritik bir önem taşır ve bu hedefler, üst yönetimin liderliği ile gerçekleştirilebilir (Martensen ve Gronholdt, 2006).

İçsel pazarlama stratejileri, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve örgüt kültürünü pekiştirmek için güçlü bir temel sağlar. Vizyon geliştirme, etkili bir iletişim ve destekleyici bir şirket kültürü ile birleştiğinde, çalışanların verimliliği ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkiler yaratabilir.

2.6.4. Örgüt İçi İletişim

Ewing ve Caruana (1999), örgüt içi iletişimin önemini vurgulamışlardır. Şeffaf, sürekli ve iki yönlü iletişim, çalışanların iş süreçlerini daha iyi anlamalarını ve organizasyona katkılarını daha iyi değerlendirmelerini sağlar. Etkili iç iletişim, bilgi akışının ve çalışanların geri

bildirimlerinin sağlıklı bir şekilde iletilmesine olanak tanır (Kalla, 2005). İletişimin bu şekilde etkili olması, çalışanların iş tatminini, bağlılık düzeyini ve örgütün genel performansını da yükseltir. Bu temel unsurlara ek olarak, içsel pazarlama stratejilerinin çeşitlendirilebileceği başka alanlar da bulunmaktadır:

Katılım ve Yetkilendirme: Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik etmek, onların organizasyonla olan bağlarını güçlendirir ve sorumluluk alma duygusunu arttırır (Bowen ve Lawler, 1992). Yetkilendirme stratejileri, çalışanların kendi iş süreçlerinde inisiyatif almalarını destekler ve iş tatminlerini yükseltir.

Esnek Çalışma Modelleri: Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma olanakları, günümüzde çalışan motivasyonunu ve iş-yaşam dengesini korumanın önemli yollarından biridir (Hill, vd., 2008). Esneklik, çalışanların stres seviyelerini azaltırken, iş tatminini sağlar

İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi kurmalarına yardımcı olmak, onların genel memnuniyetini yükseltir. İyi tasarlanmış bir iş-yaşam dengesi politikası, çalışanların hem iş yerinde hem de özel hayatlarında kendilerini daha dengeli ve motive hissetmelerine olanak tanır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Bu ek stratejiler, içsel pazarlama uygulamalarının daha geniş bir perspektifte ele alınmasına ve çalışanların çok yönlü memnuniyetlerinin sağlanmasına katkı sağlayabilir.

2.7. İçsel Pazarlamanın Avantajları ve Dezavantajları

İşletmelerin temel amacı, müşteri tatminini en yüksek seviyeye çıkararak pazar payını arttırmak ve dolayısıyla karlarını maksimize etmektir. Bu hedefe ulaşmanın etkili yolu, çalışanların iş tatminlerini arttırmak için bir süreç oluşturmaktır. İçsel pazarlama sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi; işe yetenekli çalışanların alınması, çalışanlar arasında uyum ve iş birliğinin sağlanması, iç organizasyon içinde sağlıklı iletişimin devam ettirilmesi, çalışanların müşteri odaklı düşünmeye ve çalışmaya yönlendirilmesi yoluyla gerçekleşebilmektedir. Böylece, dış müşteri tatmini arttırılır (İnal vd., 2008). İçsel pazarlama araçları ve stratejilerinin avantajlarını mevcut literatür ve değerlendirmelerden hareketle aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Fuciu ve Dumitrescu:, 2018);

• Çalışanların şirket hakkında kapsamlı bilgi edinmesi (iyi bir oryantasyon),

• Çalışanların, şirketin misyonu, ilkeleri ve değerleriyle bütünleşmiş hissetmesi,

• İçsel pazarlamanın, çalışanların ihtiyaç ve isteklerini göz önünde bulundurması,

• Memnun çalışanların daha yüksek kalitede hizmet sunması,

• Çalışanların karar alma süreçlerinde ve eylemlerinde söz sahibi olması,

• Çalışan devir hızının düşmesi,

• Hizmet standardizasyonunun sağlanması,

• Sadakat, motivasyon ve verimliliğinin artması,

• Çalışanlar ile müşteriler arasında güçlü bir bağ kurularak, müşteri sorunlarının ve şikayetlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesi.

Candan ve Çekmecelioğlu' nun (2009) araştırmasına göre; işletmelerin, çalışanlarının fikir ve önerilerine değer vererek cesaretlendirmesi, başarılı çalışmaları ödüllendirmesi, çalışan performanslarını değerlendirmesi ve gerekli geri bildirimleri sağlaması gibi içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların örgüte duyduğu duygusal bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların örgüte karşı daha istekli ve bağlı olmalarını sağlayarak işletmenin performansını ve rekabet gücünü arttırdığı tespit edilmiştir.

Hizmet sektöründeki işletmeler, içsel pazarlama uygulamalarıyla çalışanlarını iç müşteri olarak değerlendirdikleri için onların memnuniyetini arttırmayı hedefler. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirir. İçsel pazarlama stratejileri başarılı bir şekilde uygulandığında, çalışanların motivasyonu artar, işe katılımları yükselir ve işten ayrılma oranları azalır (Yeniçeri vd., 2020).

2.8. İçsel Pazarlama ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) Farkı

İçsel pazarlama kavramının tanımı, gereklilikleri ve kimler tarafından uygulanması gerektiği konularında literatürde bir karmaşa yaşanmaktadır. Bu çeşitlilik, kavramın uygulanması ve yaygın şekilde benimsenmesinde zorluklara yol açmaktadır. Literatür, içsel pazarlama uygulamalarının sorumluluğunu birden fazla kişi veya birime yüklemektedir. Ay ve Kartal'a göre (2003), içsel pazarlama uygulamalarına en çok insan kaynakları yöneticileri, üst düzey yöneticiler ve pazarlama yöneticileri müdahale etmektedir. Bunun yanı sıra, bölüm yöneticileri, eğitim yöneticileri, şube yöneticileri ve grup yöneticileri de bu sürece katılmaktadır.

Ahmed ve Rafiq (2003), çalışmasında içsel pazarlamanın insan kaynakları yönetiminden farklı bir disiplin olduğunu ve pazarlama ilkelerinin çalışanlara yönelik uygulamalarını içerdiğini savunmaktadır. Araştırma, içsel pazarlamanın, çalışanların memnuniyetini olumlu yöndeki

etkisi ve müşteri odaklı bir kültür oluşturmak için pazarlama ilkelerini nasıl uyguladığını açıklamaktadır.

İçsel pazarlama yanlış uygulandığında bazı ciddi sorunlara yol açabilir. İçsel pazarlamanın başlıca dezavantajları şu şekilde sıralanmaktadır (Fuciu ve Dumitrescu, 2018):

İç iletişime aşırı bağımlılık: İçsel pazarlama, örgüt içindeki iletişim süreçlerine büyük ölçüde dayanır. Bu durum, iç iletişimde meydana gelebilecek aksaklıkların önemli sorunlara yol açmasına neden olabilir. İç iletişimdeki bir kopukluk, çalışanlar arasında bilgi akışını engelleyebilir ve bu da verimlilik düşüşüne yol açabilir.

Yüksek Başlangıç Maliyetleri: İçsel pazarlamanın etkili bir şekilde uygulanması için gerekli olan altyapı, eğitim ve süreçlerin oluşturulması başlangıçta yüksek maliyetler gerektirebilir. Bu maliyetler, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler için bir dezavantaj oluşturabilir.

Pazarlama Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimine Fazla Dahil Olması: İçsel pazarlama, pazarlama yöneticilerinin insan kaynakları yönetimine daha fazla dahil olmasını gerektirebilir. Bu durum, uzmanlık alanlarının bulanıklaşmasına ve yönetim süreçlerinde karmaşıklığa neden olabilir. Ayrıca, insan kaynakları yönetimi konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan pazarlama yöneticileri, yanlış kararlar alabilir.

Sürekli Bakım ve Strateji Güncellemeleri Gereksinimi: İçsel pazarlamanın sürdürülebilirliği için düzenli olarak gözden geçirilmesi ve stratejilerin güncellenmesi gereklidir. Bu sürekli bakım ve güncelleme ihtiyacı, ek kaynak ve çaba gerektirir. Bu durum, işletme yönetimi üzerinde ek bir yük oluşturabilir ve dikkat dağılmasına neden olabilir.

İçsel pazarlama yaklaşımı hakkında yapılan araştırmalar literatürde geniş bir yere sahiptir. Bu araştırmaların büyük bir kısmı teorik düzeyde gerçekleştirilmiş olsa da uygulama alanında yapılan çalışmaların sayısının daha sınırlı olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamda, Gombeski ve diğerleri (1992), Caruana ve Calley (1998), Lings (1999) ve Arnett ve diğerleri (2002) gibi araştırmacılar, içsel pazarlama yaklaşımının işletmelerdeki uygulamalarını ve etkilerini incelemişlerdir. Bu çalışmalar, içsel pazarlamanın işletme içi iletişim, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığı, iş performansı gibi faktörlere olan etkilerini değerlendirmekte ve bu yaklaşımın kurumların başarısına katkısını araştırmaktadır. Bu şekilde, içsel pazarlama yaklaşımının işletme içi dinamiklere ve çalışanların davranışlarına olan etkileri daha detaylı bir şekilde analiz edilmektedir (İşler ve Özdemir, 2010). İçsel pazarlamanın işletmenin insan kaynakları işleyişi açısından sağladığı faydalar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Telli vd., 2022);

• İç müşteri tatmini sağlayan işletmelerde işten ayrılmalar azalır.

• İç müşteri bağlılığı sağlanan işletmelerde yetkin personel elde tutulur.

• İşten ayrılmalar azaldığında yeni personel eğitim süreleri ve maliyetleri azalır.

• Hatalı hizmet ve ürünler azalır, bunun sonucunda maliyetler düşer

• Kendisini işletmeye adayan personelin hizmet kalitesi artar.

• Aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlar daha fazla müşteri memnuniyeti sağlar.

2.9. İçsel Pazarlama Modelleri

Çalışanların amaçlarını paylaşan, becerilerini geliştiren ve yönetimle iş birliğini teşvik eden bir çalışma ortamı, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Bu yaklaşım, dış müşteriler ve iç müşteriler olan çalışanlar için işletmeyi cazip bir marka haline getirmektedir. Ortak bir hedef belirleyerek, çalışanların bu hedefe yönelik uyumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlamak, verimliliği arttırır. İçsel pazarlama, çalışanların tutum, düşünce ve duygularını belirleyen ve yönlendiren, onları ortak hedefler doğrultusunda motive eden bir mekanizmadır. Bu mekanizma, işletme stratejisinin oluşturulması ve uygulanmasında, çalışanlarla etkili iletişim kurulmasında ve ortak amaçlara yönlendirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır (İnal ve Toksarı, 2014).

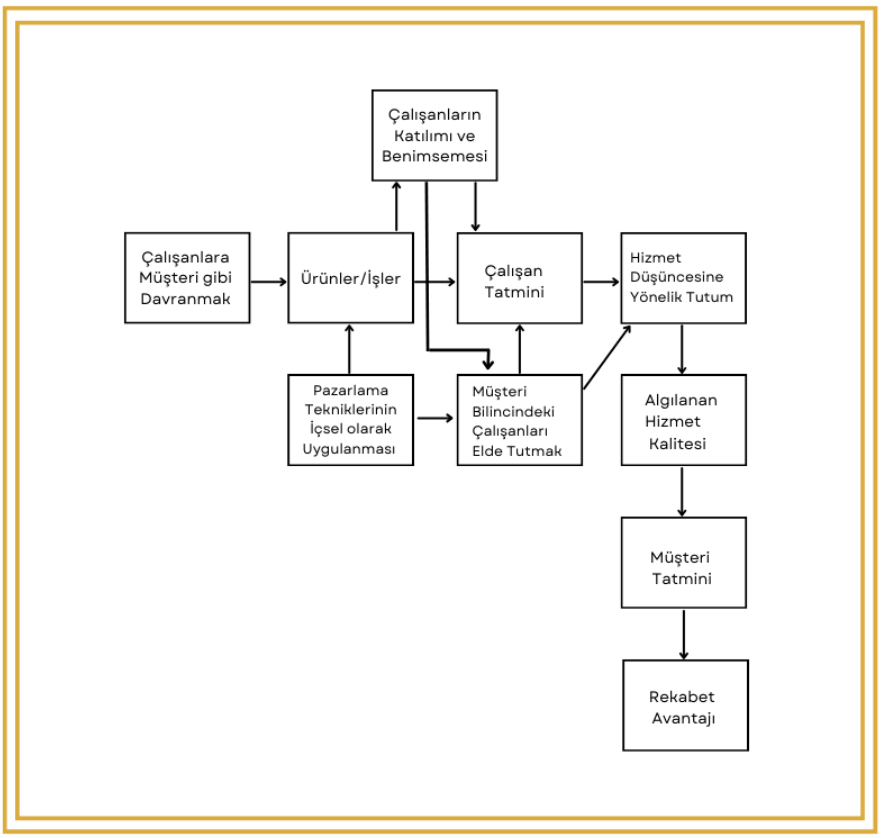
İçsel pazarlama uygulamalarıyla ilgili birçok model geliştirilmiş olmasına rağmen, işletmeler için evrensel geçerliliği olan kesin bir programlama modeli henüz bulunmamaktadır. İçsel pazarlamanın hizmet kalitesini arttırmadaki etkisini ölçmek için en yaygın olarak bilinen modeller; Berry, Grönroos, Rafiq ve Ahmed tarafından geliştirilen içsel pazarlama modelleridir. Bu modeller, çalışanların işletme içindeki rolünü ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkilerini anlamak için bir çerçeve çizmektedir. (Telli vd. 2022).

2.9.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Berry'nin, içsel pazarlama modeli şekil 6, işletmelerin çalışanlarını dış müşteriler gibi ele alarak onların iş süreçlerine katılımını teşvik eden bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Bu modelin temel varsayımı, memnun çalışanların, işletmenin sunduğu hizmet kalitesini doğrudan iyileştirebileceğidir. Berry 'ye göre, içsel pazarlama, çalışanların işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirmelerini sağlayarak, onların iş performanslarını ve müşteri ile olan etkileşimlerini olumlu yönde etkiler (Berry, 1981).

İçsel pazarlama, işletmelerin çalışanlarını sadece birer iş gücü olarak değil, aynı zamanda iç

müşteriler olarak görmesini gerektirir. Çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması, onların iş tatminini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda işlerine olan bağlılıklarını da güçlendirir. Bu bağlamda, çalışanların motivasyonunu arttıran stratejiler geliştirmek, işletmeler için kritik öneme sahiptir. Çalışanların işe olan katılımlarını arttırmak, onların iş süreçlerine daha fazla dahil olmalarını ve işletme hedeflerine yönelik daha etkin bir şekilde çalışabilmelerini sağlar (Telli vd., 2022).



Şekil 4. Berry İçsel Pazarlama Modeli (Ahmed ve Rafiq, 2002)

Berry'nin modeline göre, çalışanların memnuniyetini sağlamak, işletmelerin müşterilerine sundukları hizmetin kalitesini arttırır. Bu durum, müşteri memnuniyetini yükseltir ve müşteri sadakatini güçlendirir. Memnun müşteriler ile kurulan birebir iletişim işletme açısından rekabet avantajı sağlar. Dolayısıyla, çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki, işletmenin genel başarısını doğrudan etkiler (Lings ve Greenley, 2005). İçsel pazarlama teknikleri, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların tatminini ve motivasyonunu arttırmaya yönelik stratejiler, işletmeye rekabet gücü sağlar. İçsel pazarlamanın başarıyla uygulanabilmesi için, işletmelerin çalışanlarına yönelik olarak düzenli geri bildirim sağlaması, onları sürekli olarak geliştirme fırsatları sunması ve onların katkılarını takdir etmesi gerekmektedir. Bu tür uygulamalar,

çalışanların işlerine olan bağlılıklarını arttırarak, müşteri memnuniyetine dolaylı olarak katkıda bulunur (Ahmed ve Rafiq, 2003). Leonard Berry'nin modelinin öne çıkan özellikleri şunlardır:

• Çalışanlara müşteri gibi davranmanın, onların tutumlarında dönüşüme yol açacağı temel tezidir; bu da çalışanların hizmet odaklı hale gelmesini sağlar ve sonuç olarak daha iyi hizmet kalitesine ve rekabet avantajına ulaşılmasına yardımcı olur.

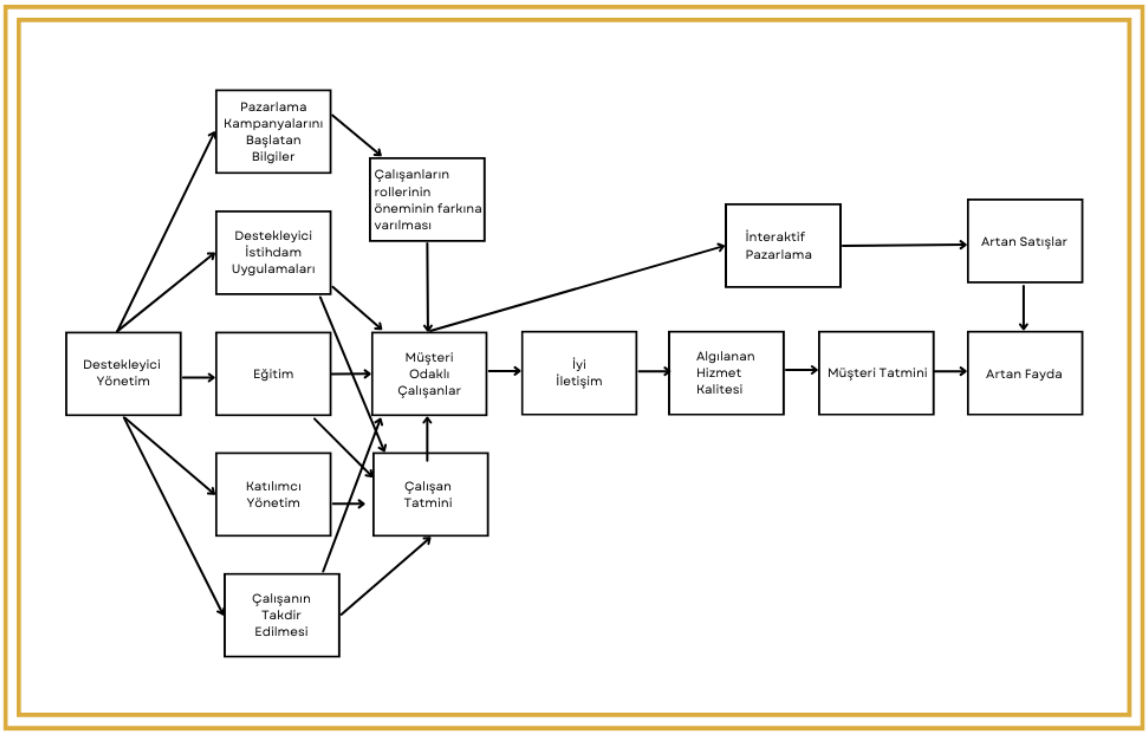
• Çalışanlara müşteri gibi davranmak, şirketin diğer ürünlerinde olduğu gibi işlerin de benzer titizlikle ele alınmasını gerektirir. Bu, 'müşterilerin' ihtiyaç ve isteklerinin ön planda tutulması ve sunulan 'ürünlerin' bu 'müşterilere' cazip hale getirilmesi için çaba sarf edilmesi anlamına gelir.

• İşleri ürün olarak ele almak, insan kaynakları yönetiminde yeni bir yaklaşım gerektirir. Temel olarak müşteri odaklı çalışanları çekmek ve elde tutmak için pazarlama tekniklerinin şirket içinde uygulanmasını içerir (Ahmed ve Rafıq, 2002).

Berry'nin içsel pazarlama modeli, çalışan memnuniyetini arttırarak hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini iyileştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Bu modelde, çalışanlar iç müşteriler olarak kabul edilir ve işletme süreçlerine etkin katılımları teşvik edilir. Bu sayede, içsel pazarlama, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için kritik bir strateji haline gelir. Berry'nin içsel pazarlama modeli, diğer içsel pazarlama modellerinden, çalışanları "iç müşteri" olarak görmesi ve çalışan memnuniyetini işletmenin başarısında temel bir unsur olarak konumlandırmasıyla ayrılmaktadır. Berry'nin modelinde, çalışanların işletme hedeflerine bağlılığını sağlamak ve müşteri memnuniyeti odaklı bir kültür oluşturmak, içsel pazarlamanın merkezindedir. Diğer modeller genellikle içsel süreçlerin verimliliğine odaklanırken, Berry, çalışan motivasyonu ve tatmini ile dış müşteri memnuniyeti arasındaki doğrudan ilişkiyi vurgular. Bu yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli başarıları için çalışan bağlılığını stratejik bir gereklilik olarak ele alır.

2.9.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos' un orijinal modeli, çalışanların daha iyi hizmet kalitesine, daha yüksek satışa ve dolayısıyla daha yüksek karlara yol açacak şekilde etkileşimli pazarlama fırsatlarından yararlanabilmeleri için müşteri bilincine sahip olmaları ve satış odaklı olmaları gerektiği önermesine dayanmaktadır.



Şekil 5. Grönroos İçsel Pazarlama Modeli (Ahmed ve Rafiq: 2002)

Grönroos'un içsel pazarlama modeli (şekil 7), hizmet kalitesini arttırmak ve dolayısıyla işletmenin karlılığını yükseltmek amacıyla, çalışanların müşteri bilincine sahip olmaları ve satış odaklı olmaları gerektiğini vurgular. Bu modelin temel varsayımı, çalışanların sadece teknik bilgi ve becerilerle donatılmasının yeterli olmadığını, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına duyarlı ve hizmet sunumunda etkin olmalarının da gerekli olduğunu savunur (Grönroos, 2000). Grönroos'un yaklaşımı, çalışanların müşteri odaklılıklarını arttırarak, işletmenin pazarlama stratejilerinin başarısını destekleyecek bir yapıya sahip olmalarını sağlamayı amaçlar.

Bu model, müşteri odaklı çalışanlar oluşturmak için bir dizi öncü faktörün gerekliliğini ortaya koyar. Bunlar arasında destekleyici işe alma uygulamaları, gerekli eğitim programları ve katılımcı bir yönetim tarzı yer alır. Destekleyici işe alma uygulamaları, işletmelerin müşteri odaklı kültüre uyum sağlayabilecek ve bu kültürü sürdürebilecek çalışanları seçmesini sağlar. Bu bağlamda, işe alım süreçleri, sadece teknik yeterlilikleri değil, aynı zamanda çalışanların müşteri ilişkileri yönetimi konusundaki yetkinliklerini de değerlendirmelidir (Bitner vd., 1990).

Eğitim programları, çalışanların müşteri odaklı bir hizmet anlayışını benimsemeleri için kritik bir araçtır. Grönroos'un modelinde, eğitim, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını anlama, onlara uygun çözümler sunma ve hizmet sürecinde proaktif olma becerilerini geliştirmeyi hedefler. Bu

eğitimler, yalnızca bilgi aktarmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların müşteri ile etkileşimlerinde kendilerine güven duymalarını sağlar (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2013). Bu noktada, çalışanların sadece eğitim yoluyla değil, aynı zamanda deneyim yoluyla da öğrenmeleri ve kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

Grönroos'un modeli ayrıca, çalışanlara takdir yetkisi verilmesinin önemini vurgular. Takdir yetkisi, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve karar verme yeteneklerini kullanmalarını sağlar. Bu yetki, çalışanların iş memnuniyetini arttırır ve onların motive olmalarına yardımcı olur. Motive olmuş çalışanlar, müşteri odaklılıklarını daha etkin bir şekilde sergileyebilir ve bu durum, müşteri memnuniyeti ile işletmenin karlılığına doğrudan katkıda bulunur (Lovelock ve Wirtz, 2011). Çalışanlara takdir yetkisi vermek, aynı zamanda onların işlerine olan bağlılıklarını arttırır ve iş gücü devir oranlarını düşürür.

Grönroos'un modeli, çalışanların pazarlama stratejileri ve kampanyalardaki değişiklikler konusunda bilgilendirilmesinin gerekliliğini de ortaya koyar. Bu bilgilendirme süreci, çalışanların hizmet üretimi ve sunumu sürecindeki rollerini anlamalarını sağlar. Çalışanların, pazarlama stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları, onlara bu stratejilerin uygulanması konusunda daha fazla sorumluluk verir ve onların müşteri ile olan etkileşimlerinde daha bilinçli ve proaktif olmalarını sağlar (Ahmed ve Rafiq, 2002). Bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülmesi için destekleyici bir üst yönetim gereklidir. Üst yönetimin desteği, içsel pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için bir temel oluşturur. Üst yönetim, çalışanlara gereken kaynakları sağlamak, onlara gerekli desteği vermek ve içsel pazarlama stratejilerinin işletme genelinde benimsenmesini teşvik etmekle sorumludur (Kotler vd., 2012). Bu destek, sadece finansal kaynakların sağlanması ile sınırlı kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu arttıracak ve onların müşteri odaklı bir kültürü benimsemelerini sağlayacak manevi desteği de içerir.

Grönroos'un içsel pazarlama modeli, işletmelerin müşteri odaklı bir hizmet sunumunu benimsemeleri ve bu yolla rekabet avantajı elde etmeleri için kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Çalışanların müşteri bilincine sahip olmaları, etkin bir şekilde eğitilmeleri, iş süreçlerinde takdir yetkisi verilmesi ve pazarlama stratejileri konusunda bilgilendirilmeleri, bu modelin temel unsurlarıdır. Bu unsurların bir araya gelmesi, işletmenin hizmet kalitesinin, müşteri memnuniyetinin ve dolayısıyla işletmenin karlılığının artmasını sağlar. Grönroos'un modeli, içsel pazarlamanın işletme stratejisi içerisindeki önemini vurgulamakta ve çalışanların işletme başarısına olan katkılarını sistematik bir şekilde ele almaktadır.

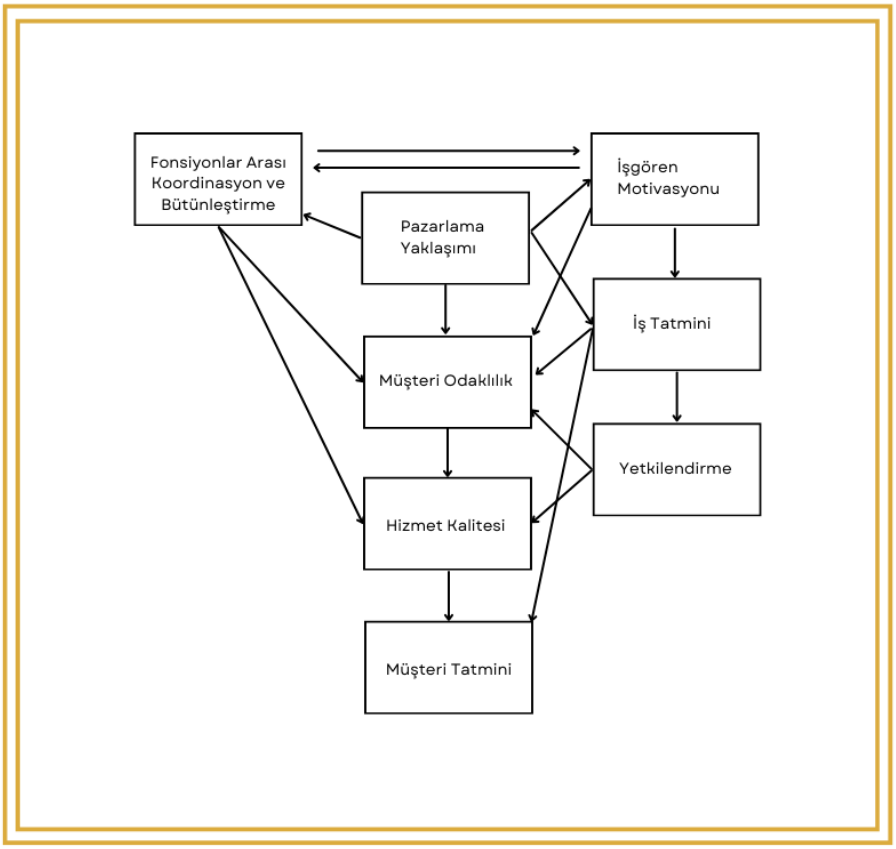
Modellerin amaçları benzer olmasına rağmen, kullandıkları mekanizmaların ve hedeflerinin

oldukça farklı olduğu açıktır. Dahası, Berry modeli, pazarlama yaklaşımının haricinde çalışanları motive etmek için kullanılabilecek mekanizmaları göstermediği gibi, iki model de kendiliğinden eksiktir. Benzer şekilde, ilk Grönroos modeli çalışanların motivasyonuna yönelik pazarlama benzeri bir yaklaşımı göz ardı etmektedir. Daha kapsamlı bir içsel pazarlama modeli sağlamak için bu iki yaklaşımın birleştirilmesi gerekir (Ahmed ve Rafıq, 2002).

Grönroos'un modeli geniş bir perspektif sunmaktadır ve içsel pazarlamayı sadece çalışan motivasyonu değil, aynı zamanda organizasyon içi süreçler ve iş birliği için de kritik bir unsur olarak ele almaktadır. Grönroos, çalışanların yalnızca müşteri odaklı değil, aynı zamanda kendi aralarındaki etkileşimde de hizmet kalitesine odaklanmaları gerektiğini savunur. Yani, içsel pazarlama hem iç müşteriler arası hem de dış müşteriler için hizmet kalitesinin artırılmasını amaçlar. Diğer modeller genellikle çalışanların dış müşteri odaklı olmasına vurgu yaparken, Grönroos organizasyon içinde de etkin bir hizmet anlayışının önemini vurgular.

2.9.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Rafiq ve Ahmed, Berry ve Grönroos'un içsel pazarlama modellerini geliştirerek kendi modellerini oluşturmuştur. Oluşturdukları modelde içsel pazarlama literatüründen bizzat yararlanarak, motivasyonu ilk defa modellerinde kullanmışlardır. Çalışan potansiyeline etki eden koordinasyon ve çalışan motivasyonu arasındaki etkinliği de modellemelerine dahil etmişlerdir. İçsel pazarlamanın etkili bir şekilde gerçekleşmesi için ön saflardaki çalışanların güçlendirilmesi önemlidir. Çalışanların müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri, hizmet süreçlerini başarıyla gerçekleştirebilmeleri için performansları düzeyinde yetkinliğe sahip olmalarını gerektir. Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlama kavramını bu açıdan ele alarak, çalışanların güçlendirilmesinin organizasyonel performansı nasıl etkilediğini detaylandırmışlardır.



Şekil 6. Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli (Ahmed ve Rafiq: 2002)

Rafiq ve Ahmed (2000) modelinde içsel pazarlamanın birincil amacı, çalışan memnuniyetini arttırmaktır. Çalışan memnuniyeti, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını arttırarak, genel performanslarını iyileştirir. Memnun çalışanlar müşteri taleplerine daha etkin bir şekilde yanıt verir. Bu da müşteri memnuniyetini doğrudan olumlu yönde etkiler. İçsel pazarlama uygulamaları, çalışan memnuniyetini arttırarak müşteri memnuniyetine dolaylı yoldan katkıda bulunur. Müşteri memnuniyetinin devamlılığında ise müşteri sadakatini sağlamak kolaylaşır. Memnun müşteriler, hizmetlerinizi tekrar tercih etme eğilimindedirler, bu da organizasyonun uzun vadeli başarısını destekler (Rafiq ve Ahmed, 2000).

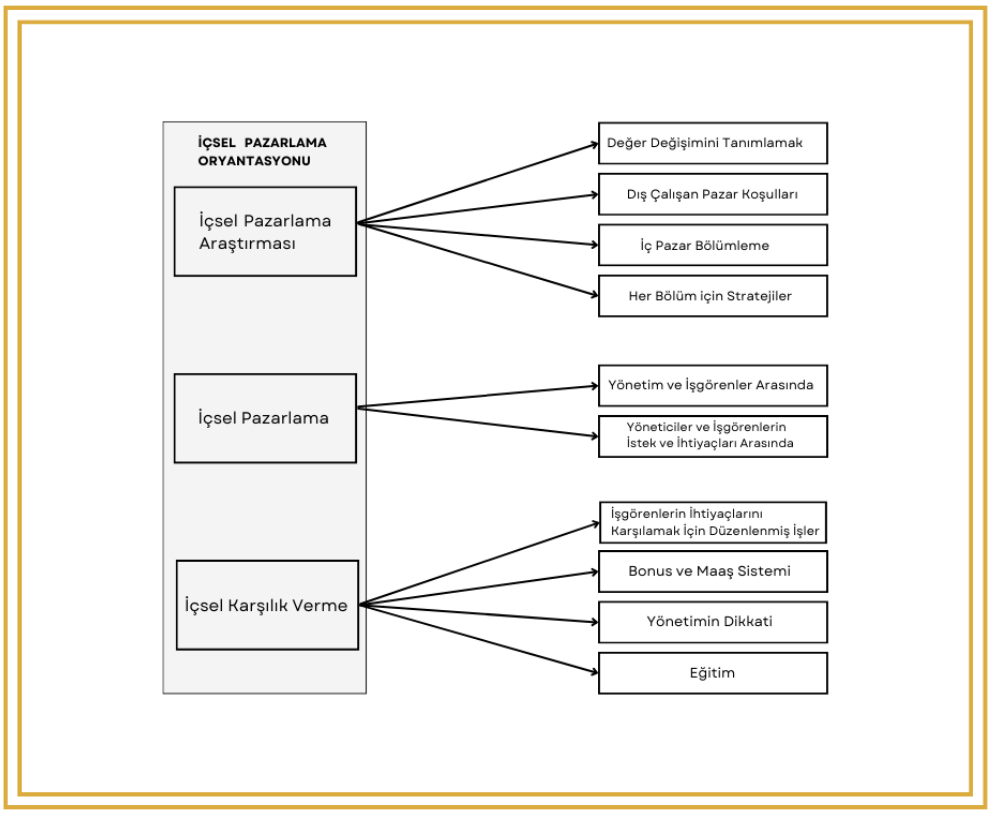
Rafiq ve Ahmed'in modeline göre, içsel pazarlama uygulamalarının çalışan performansını doğrudan etkileyen önemli faktörleri arasında eğitim ve gelişim fırsatları yer alır. Bu fırsatlar, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanır. İçsel pazarlama stratejileri, çalışan performansını iyileştirerek müşteri memnuniyeti ve sadakatini dolaylı yoldan arttırır. Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli, içsel pazarlama çabalarının doğrudan çalışan memnuniyeti ve performansını nasıl

etkilediğini, bu etkilerin ise dolaylı olarak müşteri memnuniyeti ve sadakatini nasıl arttırdığını kapsamlı bir şekilde göstermektedir. Model, organizasyonların içsel pazarlama stratejilerini geliştirmelerine ve bu stratejilerin müşteri ilişkileri üzerindeki etkilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. İçsel pazarlamanın, çalışanların ve müşterilerin memnuniyetini arttırarak organizasyonel başarıya katkıda bulunabileceğini vurgular (Rafiq ve Ahmed, 2000).

Rafiq ve Ahmed'in içsel pazarlama modeli, Berry ve Grönroos'un modellerinden farklı olarak daha stratejik ve kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Berry'nin modeli, içsel pazarlamayı çalışan motivasyonu ve müşteri odaklı hizmet kültürü oluşturma üzerine kurarken, Grönroos ise içsel pazarlamayı müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilendirmektedir. Ancak, Rafiq ve Ahmed'in modeli içsel pazarlamayı yedi bileşenden oluşan daha geniş bir çerçevede ele alır; bu bileşenler çalışan gelişimi, esneklik, iç iletişim, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi farklı alanları kapsamaktadır. Ayrıca, bu model içsel pazarlamayı sadece çalışan memnuniyetiyle sınırlamaz, organizasyonun genel stratejik hedeflerine ulaşma sürecine entegre etmektedir. Bu yönüyle, Rafiq ve Ahmed'in modeli, organizasyonel gelişimi ve stratejik hedefleri destekleyen daha bütünsel bir içsel pazarlama anlayışını savunmaktadır.

2.9.4. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Lings'e içsel pazarlama modeline göre, işletmelerin başarısı, çalışanların işlerine olan bağlılıkları ve memnuniyetleri üzerine kuruludur. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve işlerini daha iyi yapabilmeleri için motivasyona ihtiyaçları vardır. Bu model aynı zamanda organizasyon içinde iletişimi güçlendirir, çalışanların iş birliği yapma yeteneklerini geliştirir ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini arttırır. Lings' in içsel pazarlama modeli, içsel pazarlama kavramını detaylı bir şekilde açıklamaya odaklanmaktadır.



Şekil 7. Lings İçsel Pazarlama Modeli (Lings: 2004)

Bu model, içsel pazarlama sürecini anlamak ve uygulamak için beş temel aşamayı tanımlamaktadır.

Pazarlama Kültürü: İlk aşama, işletmenin pazarlama kültürünü oluşturma ve geliştirme sürecidir. Pazarlama kültürü, işletmenin müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemesi ve bunu tüm çalışanlarına yayması anlamına gelir. Bu aşamada, çalışanların işletmenin pazarlama hedefleri ve değerleri ile uyumlu hale getirilmesi hedeflenir. Pazarlama kültürünün başarılı bir şekilde benimsenmesi, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini ve müşteri memnuniyetine yönelik daha büyük bir sorumluluk hissetmelerini sağlar. Bu kültür, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda müşteri memnuniyeti için proaktif davranmalarını teşvik eder.

İçsel Müşteri Tanımlama: İkinci aşama, içsel müşterilerin tanımlanması ve bu müşterilerin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılmasıdır. Lings, her çalışanın bir iç müşteri olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgular. Bu aşama, işletme içindeki tüm çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak için önemelidir. İçsel müşteri olarak kabul edilen çalışanların ihtiyaçlarının doğru bir şekilde tanımlanması, onların iş tatminini arttırır ve bu durum, dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesine doğrudan yansır. İçsel müşteri memnuniyeti, işletmenin

genel başarısı için bir kaldıraç görevi görür.

İçsel Pazarlama Araçları: Üçüncü aşama, içsel pazarlama araçlarının kullanımını içerir. Bu aşamada, iç müşterilere yönelik çeşitli stratejiler uygulanır. İletişim stratejileri, eğitim programları, motivasyon teknikleri ve iş birliği ortamlarının oluşturulması, içsel pazarlamanın etkinliğini güçlendirir. Örneğin, çalışanların yetkinliklerini arttırmak amacıyla sürekli eğitim programları düzenlenir ve onların motivasyonunu yüksek tutmak için teşvik edici ödül sistemleri uygulanır. Bu araçlar, çalışanların organizasyonel hedeflere ulaşmada daha aktif ve etkili olmalarını sağlar.

İçsel Pazarlama Uygulaması: Dördüncü aşama, belirlenen içsel pazarlama stratejilerinin işletme genelinde uygulanmasını içerir. Bu aşamada, içsel pazarlama stratejilerinin tüm seviyelerde ve departmanlarda hayata geçirilmesi önemlidir. İşletme içindeki her birim, bu stratejilerin bir parçası olarak hareket etmeli ve içsel pazarlamanın amaçlarını desteklemelidir. Bu, içsel pazarlama uygulamalarının işletme genelinde tutarlı ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkiler.

Değerlendirme ve İyileştirme: Beşinci ve son aşama, içsel pazarlama stratejilerinin etkinliğinin değerlendirilmesi ve iyileştirmenin devamlılığını içerir. Bu aşamada, geri bildirim mekanizmaları ve sürekli iyileştirme süreçleri devreye girer. İçsel pazarlama stratejilerinin ne kadar etkili olduğunu ölçmek ve gerektiğinde bu stratejileri iyileştirmek, işletmenin uzun vadeli başarısı için önemlidir. Bu süreç, içsel pazarlama uygulamalarının işletme hedeflerine ne kadar hizmet ettiğini anlamak ve çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki bağlantıları güçlendirmek için gereklidir.

Lings'in içsel pazarlama modeli, işletmelerin içsel pazarlama süreçlerini etkili bir şekilde uygulayabilmesi için kapsamlı bir rehber sunar. Pazarlama kültürünün oluşturulması, içsel müşterilerin tanımlanması, uygun pazarlama araçlarının kullanılması, stratejilerin işletme genelinde uygulanması ve sürekli değerlendirme ile iyileştirme süreçleri, bu modelin temel yapı taşlarını oluşturur. Bu aşamalar, çalışan memnuniyetini arttırarak müşteri memnuniyetini ve sadakatini yükseltmeyi hedefler. Böylece, işletmelerin uzun vadeli başarısına katkıda bulunur.

Lings'in içsel pazarlama modeli, özellikle diğer modellerden farklı olarak, çalışanların işletme içindeki müşteri olarak görülmesi gerektiği fikrine daha fazla vurgu yapmaktadır. Lings, içsel pazarlamanın başarısının, çalışanlarla olan ilişkilerin etkin yönetimine bağlı olduğunu savunmaktadır. Berry ve Grönroos modellerinde çalışan motivasyonu ve müşteri memnuniyeti

üzerinde durulurken, Lings'in modeli çalışanların ihtiyaçlarının anlaşılıp karşılanmasını temel alır ve bu süreci dış müşterilere hizmet sunmadan önce işletmenin odaklanması gereken kritik bir süreç olarak görür. Lings, içsel pazarlamanın devam eden bir süreç olduğunu ve çalışanların sürekli olarak tatmin edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıdan, çalışan tatminini sağlayarak müşteri tatminini sağlamayı hedefleyen bir bakış açısıyla diğer modellerden ayrılmaktadır.

2.10. İçsel Pazarlamada Motivasyon ve Ödüllendirme

Motivasyon kelimesi, Latince kökenli "mot" kelimesinden gelir ve "harekete geçme" anlamını taşımaktadır. Psikoloji literatüründe motivasyon, bireylerin belirli bir amaca yönelik olarak içsel güdülerle hareket etme sürecini ifade etmektedir. İnsanın ruhsal, fiziksel ve zihinsel enerjisinin hedefler doğrultusunda yönlendirilmesidir. Motivasyon, kişilerin kendi arzuları ve istekleriyle belirlenen hedeflere ulaşmak için gösterdikleri çaba ve enerjidir. İşletmeler açısından ise çalışanların ihtiyaçlarına uygun bir iş ortamı oluşturarak, çalışanları istenilen davranışlara teşvik etme sürecini kapsamaktadır (Ünsar vd.,2010). Motivasyon; çalışanların işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması olarak özetlenebilir. Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir (Us, 2007, 2). İnsan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonda amaçlanan; çalışanların örgütte kalmalarının, gizli güçlerini kullanmalarının, iş başarımlarının arttırılmasının sağlanmasıdır (Şimşek, 2002).

İşletmeler, başarıları kutlamak ve çalışanları ödüllendirmek için çeşitli seremoniler, törenler ve ritüeller düzenleyerek kurum kültürünü güçlendirirler. Ödüller, çalışanların motivasyonunu arttırır, bağlılıklarını güçlendirir ve kurumun değerlerini vurgular. Böylece işletmeler, kendilerine özgü bir kimlik kazanır ve diğerler işletmelerden farklılaşırlar (Eğinli ve Çakır, 2011).

İçsel Pazarlama ödülleri kendi içinde stratejik ödüller ve teşvik ödülleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Stratejik ödüllerin belirleyici özelliği, örgütün spesifik iş hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla gerekli davranışları, eylemleri ve başarıları teşvik etmeye odaklanmasıdır. Öte yandan, teşvik sistemleri, örgütün temel ödeme sistemlerine dayalı olup, üst düzey yöneticilerin teşvik etmek istediği iş faaliyetlerini, davranışları ve değerleri ödüllendirerek bir şirket kültürü oluşturmayı amaçlamaktadır (Ahmed vd., 2003).

Ödüllendirmeler, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Kurumlar açısından, uzmanlaşmış ve değerli çalışanlara sahip olmak büyük bir avantajdır. Çalışanlar, işlerinde uzmanlaştıkça kuruma olan katkılarının artacağı beklentisiyle, kurumlarından daha fazla destek ve takdir beklemektedirler. Çalışanlar, kurumda bulundukları süre boyunca yöneticileri tarafından maddi ve manevi olarak değer gördüklerini hissederlerse hem yöneticilere hem de kuruma olan güvenleri ve bağlılıkları artmaktadır (Karaatlı, 2014).

İşletmeler, çalışanlarının başarılarını takdir etmek ve ödüllendirmek amacıyla çeşitli kurumsal etkinlikler düzenlemektedirler. Hediye ve ödül programları giderek daha fazla önem kazanmakta ve maddi ödüllerden daha fazla motive edici bir etkiye sahip olmaktadır. Bu tür programlar genellikle hediye, tatil, kutlama yemeği ve özel gün etkinlikleri gibi somut değerler sunsa bile ödülün sembolik anlamı, maddi değerinden daha fazla ağırlık taşımaktadır. Söz konusu sembolik ödüller, çalışanların başarılarının takdir edildiği ve değerli bulunduğu hissini arttırarak, onları daha da motive etme potansiyeline sahiptir. (Us, 2007).

Dış etkiye dayalı motivasyonun sürdürülebilir olmadığı bilinmelidir. Motivasyonun yenilenmesi için sık sık dış motivasyon araçlarının kullanılması gerekebilir, ancak bu geçici bir çözümdür. Kalıcı bir motivasyon, bireyin içsel kaynaklarına dayanır. Şirketler kalıcı motivasyon için şu faaliyetleri uygulayabilir (Us, 2007):

• Uzun süredir şirkette çalışan çalışanlara plaket veya rozet gibi semboller verilmesi, katkıları ve bağlılıkları için takdir edilmesi.

• Çalışanların özel günlerinde, örneğin işe başlama tarihleri, doğum günleri, evlilik yıl dönümleri gibi önemli günlerde kutlama veya özel etkinlikler düzenlenmesi.

• Şirketin sosyal etkinliklerine ilişkin bir yönetmelik oluşturulması ve uygulanması; bu etkinlikler arasında şirket yemeği, bayram kutlamaları, geziler, spor etkinlikleri gibi faaliyetler yer alabilir.

• Çalışanların sosyal olaylarda birbirlerine destek olabilecekleri bir dayanışma kültürünün teşvik edilmesi, örneğin evlilik, doğum, ölüm gibi durumlarda çalışanlara destek olacak bir sistem oluşturulması ve bu gibi durumlarda hediyelerin verilmesi.

İşletmeler açısından, motivasyon araçlarının hangi durumlarda etkili olduğunu bilmek önemlidir. Çalışanlar, beklenen performansı sergilediklerinde hangi ödülleri alabileceklerini bilmelidirler. Başka bir ifadeyle, çekici bir ödül mevcutsa ve çalışan bu ödülü elde etmeyi arzuluyorsa, motivasyon oluşmaya başlar (Ünsar, 2010).

2.11. İçsel Pazarlama Aracı Olarak Kurum İçi Kutlamalar ve Hediyeler

Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, çalışan motivasyonu ve iş yerinde pozitif bir kültür yaratmak için kullanılan önemli içsel pazarlama araçlarındandır. Bu uygulamalar, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını arttırmanın yanı sıra, işletmenin genel performansına ve rekabet gücüne olumlu yönde katkı sağlar. Çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş verimliliği arasındaki güçlü ilişki vardır. Hediyeler, çalışanlara verilen sembolik ödüller olarak da düşünülebilir ve bu ödüller, çalışanların iş yerinde takdir edildiğini ve başarılarının fark edildiğini hissetmelerini sağlar.

Kurum içi etkinliklerin ve çalışanlara yönelik kutlamaların işletme için önemi, iç müşteriler olan çalışanların memnuniyetini arttırmasıyla açıkça ortaya konmaktadır. Mutlu ve tatmin olan çalışanlar, genellikle işlerine daha bağlı ve motive olurlar. Ayrıca, iç müşterilerin memnuniyeti, dış müşterilere sunulan hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilmektedir. Tatmin olan çalışanlar, dış müşterilere daha olumlu bir deneyim sunma eğilimindedirler. Kurum içi etkinlikler ve hediyeler, çalışanların motivasyonunu arttırmanın yanı sıra işletmelerin işveren markasını güçlendirir. Çalışanlara sunulan küçük jestler ve ödüller, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve işletme içinde pozitif bir kültür oluşturur. Bu da işletmenin rekabet gücünü arttırır ve çalışanları uzun vadeli olarak elde tutma konusunda önemli bir rol oynar.

İçsel pazarlama perspektifine göre, işletmede her bir çalışan, birbirinin müşterisi olarak kabul edilir ve iç müşteri kavramıyla tanımlanır. Bu yaklaşıma göre, işletmenin dış müşterilerini memnun ederek hedeflerine ulaşması, iç müşteri memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. İşletmenin uygulamaları veya işin gereklilikleri nedeniyle tatmin edilmemiş personel, zamanla motivasyonunu kaybeder ve dolayısıyla verimliliği azalır. İç müşteri memnuniyetinin sağlanması, etkili ve kaliteli işletme sunumu için hayati öneme sahiptir (Ergün ve Boz, 2017).

Kurum içi etkinlikler ve çalışanlara yönelik kutlamalar, işletmelerde çalışan memnuniyetini arttırmak ve iş birliğini teşvik etmek için önemli bir rol oynamaktadır. Yoğun iş temposunda çalışanlar için zaman zaman ara vermek ve eğlenceli faaliyetlere katılmak, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini arttırır. Bu tür etkinlikler, çalışma ortamında bir araya gelerek sosyalleşmeyi ve iletişimi güçlendirir. Çalışanlar arasındaki bağları güçlendirirken, aynı zamanda iş arkadaşlarının kişisel yönlerini tanıma fırsatı ve iş birliği için olumlu bir ortam oluşturur. Yöneticiler tarafından desteklenen ve teşvik edilen bu tür etkinlikler, çalışanların iş dışında da bir arada olmalarını sağlar ve iş ortamının dinamizmini destekler (Karaatlı, 2014)

Araştırma sonuçları, kurum içi iletişim ve ödüllendirme unsurlarını içeren katma değer

yönetimi ve vizyon geliştirmenin iş tatminini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgular ışığında, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının önemsendiği, yöneticilerle yapılan toplantılarda çalışan görüşlerinin dikkate alındığı ve ortak hedeflerin belirlendiği faaliyetlerin çalışanları memnun ettiği belirlenmiştir. Araştırma, katma değer yönetimi ve vizyon geliştirmenin duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütle bütünleşmesi ve örgüte duygusal olarak bağlanması anlamına gelmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri ve inandırıcı bir vizyon sunulması, örgüte duygusal bağlılığı arttırmaktadır (İşler ve Özdemir, 2010).

Dünya çapında hediye verme ve ağırlama kuralları (2013), hediye vermenin çeşitli amaçlara hizmet ettiğini ortaya koymuştur. Hediye verme uygulamaları çalışanları motive ve teşvik etme amacıyla da kullanılır. Başarıları kutlamak, çalışanların moralini yükseltir ve onları işlerine daha bağlı hale getirir. Özellikle başarılı performans gösteren çalışanlara ödül olarak hediye vermek, motivasyonlarını arttırır ve daha iyi sonuçlar elde etmelerini teşvik eder.

Hediye verme uygulamalarının bir diğer amacı da işletmeye bağlılığı pekiştirmektir. Çalışanlara hediye vermek, onların işletmeye olan sadakatini ve bağlılığını güçlendirir.

Minnesota'da bir yayınevi olan The Taylor Corporation, yılsonu ikramiyesi yerine, çalışanlarına bir hediye kataloğundan ürün seçme imkânı sunmaktadır. Bu uygulama, ödüllendirme sisteminde çalışanların tercihlerine öncelik vermeyi hedeflemektedir. Çalışanların kendi ödüllerini seçebilmesi, memnuniyetlerini arttırmakta ve ödülleri daha cazip hale getirmektedir. Bu şekilde, her çalışan ihtiyaç duyduğu ödülü kazanacak ve diğer ödüllere ulaşabilmek için motivasyonunu sürdürecektir (Karaatlı, 2014).

Çalışanların kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmede, hediye verme ve kurum içi kutlamalar önemli bir rol oynar. Bu tür etkinlikler, çalışanların değerli olduklarını hissetmelerini sağlar ve kurum içindeki sosyal bağları güçlendirir. Ayrıca, başarıların kutlanması ve özel günlerin anılması, çalışanların motivasyonunu arttırır ve kuruma olan bağlılıklarını pekiştirmektedir.

Kurumsal kutlamalar ve hediyeler, çeşitli motivasyon teorileri çerçevesinde çalışanların motivasyonunu arttırmak için etkili araçlar olabilir. Bu uygulamalar, çalışanların farklı ihtiyaçlarını karşılayarak onların tatminini, bağlılığını ve performansını arttırabilir. Bu nedenle, organizasyonlar, çalışan motivasyonunu arttırmak için kurumsal kutlamalar ve hediyeleri stratejik olarak kullanmaktadır (Robbins ve Judge, 2011).

İKİNCİ BÖLÜM

KURUM İÇİ HEDİYELERİN ÇALIŞAN ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

2.1. Yöntem

2.1.1. Çalışmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Bu araştırma, kurumsal hediyelerin ve kutlamaların etkilerini çalışan perspektifinden inceleyerek, bireysel ve organizasyonel düzeyde uygulamaların faydalarını daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu çalışman, işletmelerin içsel pazarlama stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olacak, çalışan memnuniyetini arttıracak ve dolayısıyla organizasyonel başarıyı pekiştirecek önemli bilgiler sunmayı amaçlamıştır.

Günümüzde işletmeler, içsel pazarlama stratejileri aracılığıyla çalışan motivasyonunu ve verimliliğini arttırmayı hedeflemişlerdir. Şirketler açısından, çalışanların iş tatmini ve işletmeye bağlılıkları büyük önemlidir. İşletmeler, çalışanlarını iç müşteri olarak görüp onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaya yönelik çeşitli araçlar ve yöntemler (hediye, kutlama vb.) kullanılmıştır.

Bu kapsamda verimlilik, motivasyon ve aidiyet konularını inceleyen çalışmaların ışığında temel olarak aşağıdaki sorunun cevabı aranmıştır:

> Araştırma ana sorusu: Çalışanların verimliliği, aidiyeti ve motivasyonu üzerinde kurumsal hediyeler ve kutlamalar nasıl bir etkiye sahiptir?

Yapılan araştırmalar, hediyelerin toplumsal ritüellerin ve kişisel ilişkilerin bir parçası olarak önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Hediyeler, insanların duygusal ifadelerini, toplumsal statülerini ve sosyal bağlarını ifade etmeleri için bir araç olarak kullanılagelmiştir. Bu nedenle, hediye verme ve alma eylemi, insan psikolojisi ve sosyal dinamikler üzerinde derin bir etkiye sahiptir. İnsanlar, hediye aldıklarında kendilerini değerli ve önemli hissederler. Bu his, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, bireylerin aidiyet ve sevgi ihtiyaçlarını

karşılamalarına yardımcı olur. Hediye verme ve alma eylemleri, bireylerin sosyal dünyalarındaki yerlerini belirlemelerine ve bu dünyada anlamlı ilişkiler kurmalarına olanak tanımaktadır.

Araştırma sorusu daha alt araştırma soruları olarak şu şekilde ifade edilebilir;

Alt araştırma sorusu 1: Kurumsal kutlama ve hediyeler çalışanların işe bağlılıkları ve aidiyetleri üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?

Alt araştırma sorusu 2: Çalışanların verimliliği, kurumsal kutlama ve hediyelerden nasıl etkilenmektedir?

Alt araştırma sorusu 3: Kurumsal kutlama ve hediyelerin çalışan motivasyonu üzerindeki nelerdir?

Alt araştırma sorusu 4: Kurumsal kutlamalar ve hediyeler çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?

Yapılanan yarı yapılandırılmış sorgularla, alanyazında daha önce gerçekleştirilen çalışmaların sorgulanmasının yanında, daha önce keşfedilmemiş kutlama ve hediyelerin çalışanlar üzerindeki etkisi tespit edilmesi amaç edinilmiştir.

Çalışmanın yöntemi araştırma soruları kapsamında;

- Literatür taraması
- Nitel araştırma yöntemi (görüşme/mülakat) olarak iki aşamada gerçekleştirilmiştir.

Beyaz yakalı çalışanlara yarı yapılandırılmış sorular görüşme/ mülakat şeklinde sorulmuştur. Mülakat yönteminin tercih edilmesi cevapların özgün ve daha detaylı cevaplanabilir, açık uçlu olmasından dolayı tercih edilmiştir. Nitel araştırma, sosyal bilimlerde insan davranışları ve toplumsal olayların derinlemesine incelenmesinde yaygın olarak kullanılan bir yaklaşımdır. Nitel yöntemin seçilmesindeki bir diğer önemli neden, kurumsal hediyeler ve kutlamalar gibi içsel pazarlama uygulamalarının, her işletmenin kültürü, yapısı ve değerleri bağlamında farklılık göstermesidir (Creswell, 2013). Ayrıca, bu yaklaşım, çalışanların bu uygulamalara yönelik kişisel deneyimlerini ve algılarını derinlemesine araştırmak için ideal bir çerçeve sunar.

Nitel araştırmanın esnek doğası, araştırma sürecinde yeni ve beklenmedik bulguların ortaya çıkmasını ve bu bilgilerin çalışmaya entegre edilmesini sağlar. Bu özellik, içsel pazarlama stratejilerinin çalışanlar üzerindeki karmaşık etkilerini anlamak açısından büyük bir avantajdır (Denzin ve Lincoln, 2005). Yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşmeler, katılımcıların kendi kelimeleriyle ifade ettikleri detaylı ve zengin veriler elde etmeye olanak tanımıştır. Çalışanların iş tatmini ve işletmeye olan bağlılıklarının arttırılması, uzun vadede işletmenin rekabet gücünü ve sürdürülebilir başarısını desteklemektedir. Beyaz yakalı çalışanlarla mülakat yöntemi kullanılarak derinlemesine görüşmeler yapılarak, elde edilen veriler analiz edilmiştir. Yapılan bu çalışma hem akademik literatüre hem de işletmelere önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

Bu çalışma, kurum içi kutlama ve hediyelerin çalışanlar üzerindeki etkilerini, onların iş performansı, motivasyonu ve şirkete olan bağlılık düzeyleri bağlamında derinlemesine incelemeyi hedeflemiştir. Şirketlerin çalışanlarına yönelik hediye ve kutlama uygulamalarının, çalışan verimliliği, motivasyonu ve aidiyeti üzerindeki etkileri, önemli bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Modern dünyada çalışanlara hediye vermek ve kutlamalar yapmak, giderek bir gelenek haline gelmiştir. Bu araştırma, farklı sektörlerden ve şirketlerden çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmelerle, kutlama ve hediyelerin çalışanlar açısından nasıl değerlendirildiğini incelemeyi amaçlayan ve gelecek araştırmalar için temel bir araştırma olma özelliği taşıyan bir çalışma olmuştur.

Bu çalışma, araştırmacının yıllardır sürdürdüğü profesyonel iş deneyimlerinden yola çıkarak şekillenmiştir. Araştırmacı, kurumsal firmalarla yürüttüğü iş ilişkileri doğrultusunda, özellikle şirketlerin çalışanlarına yönelik sunduğu kurumsal hediyeler ve kutlamalar üzerine odaklanmıştır. Araştırmacının görevleri arasında, şirketlerin iç müşterilerine, yani çalışanlarına yönelik özel günler ve etkinliklerde hediye tasarlamak ve bu hediyelerin ulaştırılmasını sağlamak yer almaktadır. Bu süreçte, şirketlerle sürekli temas halinde olmanın getirdiği avantajla, işletme tarafındaki bakış açısına dair önemli bilgiler edinilmiştir. Ancak, bu hediyelerin çalışanlar üzerindeki etkileri ve algılarıyla ilgili bir bilgi eksikliği göze çarpmaktadır. Bu eksiklik, araştırmacının, hediye ve kutlamaların çalışan motivasyonu, aidiyeti ve verimliliği üzerindeki etkilerini daha yakından inceleme isteğini doğurmuştur. Şirketlerin bu uygulamalarının(hediye ve kutlama vb.), çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Yazar, bu süreçte kurumsal firmaların işletme bakış açısını birinci elden gözlemleme şansına sahip olmuş olsa da çalışanların bu hediyeleri nasıl algıladıkları ve bu uygulamaların motivasyonlarına nasıl yansıdığını bilmenin şirket açısından

önemli olduğunu düşünmektedir. Özellikle çalışanların bu uygulamalar karşısındaki tutumlarını, aidiyet duygularını ve işlerine olan bağlılıklarını ortaya koyarak, içsel pazarlama süreçlerine dair daha kapsamlı ve derinlemesine bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir.

2.1.2. Örneklem ve Veri Toplama

Veri toplama süreci derinlemesine mülakatlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılan mülakatlar, genellikle yapılarına göre üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır: tam yapılandırılmış (standartlaştırılmış), yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış (Patton, 2015; Merriam, 2013). Bu araştırma kapsamında, çalışanların içsel pazarlama stratejilerine yönelik algılarını derinlemesine anlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler tercih edilmiştir. Nitel araştırma metodolojisine uygun olarak, görüşülecek kişi sayısı önceden belirlenmemiş, bunun yerine verinin doyuma ulaştığı noktada görüşmelerin yeterli olduğu değerlendirilerek durdurulmuştur.

Araştırmanın evreni, kurum içi hediye uygulamasını en az üç yıldır sürdüren ve 50'den fazla beyaz yakalı çalışana sahip şirketlerden oluşmaktadır. Örneklem belirleme sürecinde, yalnızca kolayda örnekleme yöntemi kullanılmamış; bu bağlamda yargısal örnekleme ile kolayda örneklemenin sentezi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemle, içsel pazarlama bağlamında çalışanların motivasyon, aidiyet ve verimlilik üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemek amacıyla, 18 yaş ve üzeri 11 kişi ile yüz yüze veya çevrimiçi mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu grubun seçilmesinin temel nedeni, içsel pazarlama uygulamalarının yoğun olduğu beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gözlemlenmesidir . Ayrıca, bu çalışan grubunun kariyer ve toplumsal statüleri üzerinden oluşan özgüven duygusunun, mülakatlarda net ve açık yanıtlar alınmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile derinlemesine incelenmiş ve literatür bilgisi eşliğinde yorumlanmıştır. Bu sayede, kutlama ve hediye uygulamalarının çalışan motivasyonu, aidiyet duygusu ve verimlilik üzerindeki etkilerine dair önemli tespitler yapılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya belirli bir esneklik tanıyan ve aynı zamanda görüşmenin belirlenen araştırma soruları çerçevesinde kalmasını sağlayan bir yapı sunar (Kvale ve Brinkmann, 2009). Yarı yapılandırılmış görüşmelerin temel özellikleri şunlardır (Merriam, 2013; Patton, 2015):

• Görüşme kılavuzu, araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilmiş yarı yapılandırılmış sorulardan oluşur.

• Sorular esnektir, bu da görüşmecinin katılımcının yanıtlarına göre görüşmeyi yönlendirebilmesini sağlar.

• Görüşmenin büyük bir kısmı, aydınlatılması gereken sorular ve konular etrafında şekillenir.

• Önceden belirlenmiş sorulara ait ayrıntılar genellikle bulunmaz, bu da görüşme sırasında yeni ve beklenmedik bilgiler ortaya çıkmasına olanak tanır.

Bu araştırmada, çalışanların kurumsal hediyeler ve kutlamalarla ilgili algılarını anlamak amacıyla, görüşmelerde belirli bir esneklik sağlanmış, ancak araştırma soruları doğrultusunda belirlenen konulara odaklanılmıştır. Görüşmeler, katılımcıların rahat bir ortamda kendilerini ifade edebilmelerini sağlamak amacıyla, onların kolayca ulaşabileceği ve kendilerini rahat hissedecekleri mekânlarda ya da online olarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların izni doğrultusunda, görüşmelerin tamamı ses kaydı ile kayıt altına alınmıştır. Bu, elde edilen verinin doğruluğunu ve güvenilirliğini arttırmak amacıyla önemli bir adımdır (Creswell, 2013; Kvale ve Brinkmann, 2009). Araştırma problemi ve amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış mülakatın kavramsal çerçevesi Minnesota İş Doyum Ölçeği (Weiss ve ark. tarafından geliştirilmiş ve iş doyumunu 20 boyut üzerinden değerlendiren ölçek) üzerinden belirlenenmiş temel mülakat soruları geliştirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneltilen sorularda kutlamalar ve kutlamalar için verilen hediyeler üzerinden kurum için aidiyet duygularında, verimliliklerinde oluşan değişim ve motivasyonların da belirlenmesini sağlayacak sorular (Ek-1) yöneltilmiştir. Katılımcıların onayı bilgilendirilmiş onam formu aracılığıyla alınmıştır. Katılımcılar araştırmaya katılmama, araştırmanın herhangi bir aşamasında dilediklerinde araştırmadan çekilme hakları olduğu ifade edilmiştir. Mülakatlarda katılımcıların onayı ile dijital ses kaydı alınmıştır. Ses kayıtları analiz için yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların profili şu şekildedir:

Tablo 3. Katılımcı Profili

İsim	Meslek	Cinsiyet	Yaş
Katılımcı 1	Banka Müfettişi	Erkek	34
Katılımcı 2	Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi	Erkek	43
Katılımcı 3	Bulut (Cloud) Operasyon Sistem Mühendisi	Erkek	42
Katılımcı 4	Kalite Uzmanı	Kadın	28
Katılımcı 5	Operasyon Yönetim Uzmanı (Hemşire)	Kadın	35
Katılımcı 6	İş Analisti	Kadın	29
Katılımcı 7	Veri Mühendisi	Kadın	26
Katılımcı 8	Bilgisayar Mühendisi	Kadın	25
Katılımcı 9	Kıdemli Yaşam Güvenliği Uzmanı	Erkek	37
Katılımcı 10	Yazılım Geliştirici (Software Developer)	Erkek	29
Katılımcı 11	Ürün Tasarımcısı (Product Designer)	Kadın	26

Mülakatlarla veri doyumuna ulaşıldığından 11 kişi ile yapılan görüşme sonunda veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

2.2. Verilerin Analizi

Mülakatlardan elde edilen ses kayıtları yazılı hale getirilerek transkribe edilmiştir. Transkriptlerin analizi sırasında, tekrarlayan ifadeler, önemli noktalar ve dikkat çeken detaylar üzerinden kodlama yapılmıştır. Kodlama süreci, verilerin sistematik bir şekilde incelenmesini ve anlamlı kategoriler oluşturulmasını sağlamıştır. Kodlanan veriler, belirli temalar altında gruplandırılmış ve bu temalar, araştırma sorularına yanıt verecek şekilde düzenlenmiştir. Temaların belirlenmesinin ardından, çalışanların kurum içi kutlama ve hediyelerle ilgili deneyim ve algıları yorumlanmıştır. Bu aşamada, çalışanların ifadeleri doğrudan alıntılarla desteklenerek bulguların daha anlaşılır ve etkileyici hale gelmesi sağlanmıştır.

Analiz edilen veriler, çalışmanın bulgular bölümünde detaylı bir şekilde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular, araştırmanın amaçlarına ve sorularına yanıt verecek şekilde organize edilerek, kurum içi kutlama ve hediyelerin çalışan verimliliği, motivasyonu ve aidiyeti üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ortaya konulmuştur. Bu yöntem, araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla derinlemesine mülakat verilerini sistematik bir şekilde analiz ederek kapsamlı ve güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

2.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Görüşme tekniği, araştırmacıya bir olay, olgu veya durum hakkında derinlemesine bilgi sağlama imkânı tanır. Bu tür görüşmelerde, araştırma sürecinde esneklik bulunması, konunun farklı yönlerinin incelenmesine olanak sağlar. Görüşme tekniği, katılımcıların özgün ifadelerini içermesi ve diğer veri toplama yöntemlerinden farklı olarak derinlemesine bir anlayış sunabilmesi bakımından önemlidir. Araştırmacının iletişim becerisi yüksek olduğunda, katılımcılar daha açıklayıcı ve detaylı cevaplar verebilir. Bu nedenle, görüşme tekniği nitel araştırmalarda güvenilirlik ve derinlik sağlama konusunda önemlidir. Araştırmacının yönlendirmesi ve katılımcıların doğrudan katılımıyla elde edilen veriler, araştırma sonuçlarının sağlamasını destekler (Dömbekli ve Erişen, 2022, 144).

Mülakatlar, katılımcıların birinci ağızdan alınan ses kayıtları ile gerçekleştirilmiş olup, bu kayıtlar güvenilirlik açısından önemli bir belge niteliği taşımaktadır. Ayrıca yapılan literatür taraması ile araştırmanın çerçevesi dışına çıkmadan, nitel analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulguları, çalışan perspektifinden içsel pazarlama stratejilerinin etkilerini doğru ve güvenilir bir biçimde yansıtmak üzere yapılandırılmıştır.

2.4. Etik Hususlar

Araştırmamıza katılan çalışanların gizliliği sağlanarak, kişisel bilgileri gizli tutulmuştur. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayanarak katılımcılar isimlerini paylaşmışlardır. Verilerin sadece araştırma amacıyla kullanılacak ve güvenli bir şekilde saklanacakları konusunda katılımcılar bilgilendirilmiştir. Araştırmada verilen bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler tarafımca toplanıp analiz edilmiştir. Araştırma bittikten sonra katılımcılar istediği takdirde araştırmanın bir özetini alabilecekleri bilgisi verilmiştir. Katılımcıların araştırmada vereceği bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına dair izin formu alınmıştır.

Çalışmanın Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulunun 14.04.2024 tarih ve 2024/02-119 protokol sayılı araştırma başvurusuyla birlikte etik kurulun 29.04.2024 tarihli toplantısında görüşülmüş olup etik açısından uygun bulunmuştur.[1]

2.5. Bulgular ve Değerlendirme

2.5.1. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Hediye ve Kutlama Algıları

Kurum içi kutlama ve hediyeler, içsel pazarlamanın temel bileşenlerinden biri olarak çalışanların motivasyonu ve iş tatminini açısından önemlidir. İçsel pazarlama, çalışanların organizasyonun iç müşterileri olarak görülmesi ve onların memnuniyetlerinin sağlanması üzerine odaklanır (Lings, 2004). Bu yaklaşımda çalışanlar, sadece işverenin talimatlarını yerine getiren bireyler olarak değil, aynı zamanda organizasyonun başarıya ulaşması için değer yaratacak anahtar aktörler olarak kabul edilir. Dolayısıyla, çalışanların işlerine olan bağlılıkları, kurumsal hediyeler ve kutlamalar gibi uygulamalar aracılığıyla güçlendirilebilir (Kumar ve Singh, 2015).

Literatürde, kurumsal hediyeler ve kutlamaların, çalışanların aidiyet ve motivasyon düzeyleri üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret eden birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Homburg ve arkadaşlarının (2009) çalışmasında, çalışanlara verilen hediyelerin, onların organizasyonel bağlılıklarını arttırdığı ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Ancak, bazı çalışmalar bu uygulamaların her zaman pozitif sonuçlar vermediğini ortaya koymaktadır. Deci ve arkadaşlarının (1999) araştırmasına göre, sürekli olarak yapılan hediyeler ve kutlamalar, çalışanlar tarafından sıradanlaşabilir ve teşvik unsuru olmaktan çıkabilir. Bu da hediyelerin organizasyon içinde doğru zamanda, dikkatle planlanarak verilmesi gerektiğini göstermektedir. Promosyonlar ve hediyeler, beklentiyi arttırarak çalışanlar arasında bir tür zorunluluk algısı yaratabilir (Grant, 2013). Eğer hediyeler sürekli ve öngörülebilir şekilde dağıtılırsa, bu durum çalışanlar tarafından bir tür alışkanlık olarak görülebilir ve dolayısıyla etkisi azalabilir.

[1] Dipnot: Etik onay tez önerisinde 14.04.2024 tarih ve 2024/02-119 protokol sayılı başvurusunda onay alınmıştır. Fakat savunmada tez başlığı ‘ İçsel Pazarlama Stratejileri Kapsamında Kurum içi Kutlama ve Hediyelerin Çalışanlara Etkisinin İncelenmesi’ şeklinde değiştirilmiştir.

Kurumsal eşitlik, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını arttıran en önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Aydan vd., 2018). Eğer hediyeler ve kutlamalar adil bir şekilde dağıtılmazsa, bu durum çalışanlar arasında memnuniyetsizlik ve güven kaybına yol açabilir. Bu nedenle, hediyelerin tüm çalışanlara eşit olarak verilmesi, içsel pazarlama stratejilerinde dikkat edilmesi gereken kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, çalışanların duygusal bağlılığını açısından önemli içsel pazarlama araçlarıdır. Ancak, bu uygulamaların etkili olabilmesi için organizasyonel kültür, çalışan beklentileri, adalet ve sürdürülebilirlik gibi unsurların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kurumlar, çalışanlarına verilen hediyeleri ve yapılan kutlamaları dikkatle planlayarak, bu uygulamaların sıradanlaşmasını ve değer kaybetmesini önlemelidir. Ayrıca, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına ve organizasyonel bağlamlarına uygun stratejiler geliştirilerek içsel pazarlama uygulamalarının uzun vadeli başarısı sağlanabilir.
Çalışanların hediye ve kutlamaları algılama biçimleri onların cinsiyet, yaş ve statüden bağımsız olarak görüşmeler sırasında verdikleri tepkiler, anlatım tarzları ve şirketlerini sahiplenici tavırlarını araştırma esnasında gözlemleme şansı bulunmuştur. Görüşmelerde katılımcıların hediye ve kutlamalar açısından algılarını araştırılırken etkilendikleri gözlenmiştir. Katılımcı 11 heyecanını şu şekilde ifade etmiştir.

> "… işe girdiğimden 1-2 hafta sonrasında bir eşli kahvaltı düzenlemişlerdi. Ona mesela çok şaşırmıştım… Hem de eşli bir şekilde etkinlik aslında rastlamadığım bir şeydi. Hani böyle bir kahvaltı etkinliği düzenleyeceğiz, eşlerinizle de katılabilirsiniz dediklerinde şaşırdım ve mutlu oldum hatta. Çünkü bu konuda eksikliğini hissettiğim bir durumdu. Ona katıldım, çok da güzeldi. Onun haricinde mesela geçtiğimiz günlerde bayramda market kartı vs. verdiler. Mesela bunların çok önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü bu zamanlar insanların ihtiyaçlarının doğduğu zamanlar. Bu dönemlerde de insanlara destek olununca insanların şirkete bağlılıkları, sempatileri artıyor bence. Mesela onu da aldım, kullandım. Gayet güzel bir şey bence."
> (Katılımcı 11, Kadın, Ürün Tasarımcısı, 26)

Katılımcı 11'in söylemleri, kutlama ve hediyeleşme konusundaki algılarının oldukça olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Eşli kahvaltı etkinliği ve bayram döneminde verilen market kartı gibi uygulamalar, katılımcının hem şaşırmasına hem de mutlu olmasına neden olmuştur. Özellikle eşli kahvaltı etkinliği, daha önce karşılaşmadığı bir uygulama olduğu için kendisinde pozitif bir etki yaratmıştır. Katılımcı 11, bu tür etkinliklerin hem sosyal bağları güçlendirdiğini hem de şirkete olan bağlılığı arttırdığını belirtmiştir. Aynı şekilde, bayram döneminde verilen market kartı da çalışanların ihtiyaçlarının arttığı zamanlarda yapılan bir destek olarak

algılanmış ve bu jestin anlamlı olduğuna vurgu yapmıştır. Bu tür hediyelerin ve etkinliklerin zamanlamasının ve içeriğinin çalışanların ihtiyaçlarına yönelik olması, katılımcının şirkete olan sempati ve bağlılığını pekiştirmiştir. Katılımcı, bu tür jestlerin yalnızca maddi bir katkı sunmadığını, aynı zamanda şirketin çalışanlarına değer verdiğinin bir göstergesi olduğunu düşünmektedir. Böylece katılımcının deneyimleri, kutlama ve hediyelerin doğru bir şekilde planlanıp sunulduğunda, çalışanlar üzerinde hem duygusal hem de bağlılık açısından güçlü bir etki bırakabileceğini göstermektedir.

Görüşmelerde Katılımcı 2, hediye veya jestin maddi değerinden ziyade, bu tür eylemlerin altında yatan niyetin, yani kişinin değer gördüğünü ve takdir edildiğini hissetmesi, daha büyük bir etki yarattığını ifade etmiştir.

> "Yani şöyle, buradaki temel motivasyon aslında hediyenin kendisinden ziyade takdir edilme duygusu olduğu için özellikle hediyeler kısmından bahsediyorum. Bu benim açıkçası benim gibi birçok insanın da motivasyonunu arttırdığını, iyi hissettirdiğini, insanlara iyi geldiğini düşünüyorum. Sadece hediye de değil, yani bir yemeğe çıkartılma, yöneticiliğiniz tarafından sırf öğle yemeği böyle standart şey gelişen, spontane gelişen bir şey bile insanın motivasyonunu arttırıyor bence. Yani ben en azından bana iyi geldiğini söyleyebilirim."
> (Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi,43)

Katılımcı 2, şirketi ya da yöneticisi tarafından bizzat yapılan jestlerin bir motivasyon aracı olduğunu ve hem kendisi hem de diğer çalışanlar için duygusal bir anlam taşıdığını ifade etmiştir. Bu, yalnızca fiziksel bir hediye almakla sınırlı değildir; yöneticiler tarafından bir yemeğe davet edilmek gibi spontane gelişen sosyal etkileşimlerin de aynı derecede değerli olduğunu vurgulamaktadır.

Katılımcı 2 için önemli olan unsur, bu tür jestlerin rutin bir uygulamadan ziyade kişisel olarak değer verildiğini hissettiren, bireysel ihtiyaçları dikkate alan ve spontane gerçekleşen eylemlerle de desteklenmesidir. Katılımcı 2, kendisinin önemli ve değerli hissetmesini sağlayan bu tür deneyimlerin motivasyonunu arttırdığını ve ona duygusal anlamda iyi geldiğini belirtmektedir. Çalışanların sadece maddi ödüllerle değil, aynı zamanda sosyal etkileşimler ve kişisel takdirle de motive olabileceğini göstermektedir. Takdir edilme duygusunun, çalışanlar için iş ortamında en güçlü motivasyon unsurlarından biri olduğuna dair bir kanıttır.

Yapılan görüşmelerde dikkat çeken önemli bir konu çalışanlar açısından verilen hediyelerin ve yapılan kutlamaların anlamlı duygular içermesi olumlu algı oluşturmaktadır. Katılımcı 4

ifadelerine göre, hediyeler ve kutlamalar, maddi değerden ziyade duygusal ve anlamlı içeriklere dayalıdır.

> "... Aslında bir Ramazan Bayramı'na istinaden verilmiş bir hediyeydi ama içeriği güzeldi. Depremden sonra geldiği için bayram, bize verilen hediye de deprem bölgesindeki bir marketten alınmış ve orada büyük hasar görmüş bir dükkândan, bir işletmeciden hazırlanmış bir hediye gelmişti. Yanımda da küçük bir kart vardı ve neden oradan geldiğine dair, depremzedelerden aldığımıza dair ve onlara destek olmak istediğimize dair böyle güzel anlamlı bir not gelmişti. Tabii ki içeriğinin dışında o anlamlı hediye beni çok mutlu etmişti. Evet, sonuçta orayı düşünmek, hatırlamak ve bunun bilincinde olmak, buna duyarlı bir şirkette çalışmak beni mutlu etti. Yani bence olumlu yönde etkiliyor. Çünkü hani beklenmedik anda gelen her hediye bence insanı mutlu eden. En azından bu benim kişisel fikrim. Hatırlanmak da güzel bir şey. Bu anlamlı günlerde atıyorum anneler günü ya da babalar günü ya da bir okul karne günü, kişinin çocuğunun hatırlanması bile bence çalışanın dışında onu değerli hissettiren bir şey. Çünkü aslında tamamen onunla bağlantılı bir şeyi desteklemiyorsun. Ailesiyle ilgili bir yere de dokunuyorsun. O yüzden bence olumlu etkilediğini düşünüyorum. "
> (Katılımcı 4, Kadın, Kalite Uzmanı, 28)

Özellikle Ramazan Bayramı'nda deprem bölgesinden alınan hediyenin anlamlı bir not ile iletilmesi, katılımcı üzerinde derin bir etki bırakmıştır. Bu tür jestlerin, çalışanlara sadece bir hediye verilmesi anlamında değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk bilinci ve duyarlılık çerçevesinde sunulması, katılımcıyı memnun etmiştir. Şirketin sosyal duyarlılığı ve çalışanlarını hem bireysel hem de aileleriyle ilişkili konularda hatırlaması, katılımcıya değer verildiği hissini kazandırmıştır. Katılımcı 4 bu tür kutlamaların ve hediyelerin, beklenmedik anlarda sunulmasının katılımcıyı mutlu ettiğini, motivasyonunu arttırdığını ve şirkete olan bağlılığını güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Hediyeler ve kutlamalar çalışanlar üzerinde yalnızca maddi bir tatmin yaratmakla kalmayıp, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlara da hitap etmektedir. Katılımcının 4' ün vurguladığı gibi, bu tür jestlerin altında yatan anlam ve çalışanlara gösterilen bireysel ilgi, onların iş yerindeki aidiyet ve motivasyon duygularını arttırmakta, kurumsal bağlılığı pekiştirmektedir. Bu tür eylemler, çalışanların sadece profesyonel hayatlarına değil, kişisel yaşamlarına da dokunarak, örgütsel bağlılığın derinleştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

2.5.2. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Aidiyet Duygusu

Çalışanların kurumlarına duyduğu yüksek aidiyet duygusu, becerilerini geliştirmeye yönlendirir. Bu durum kurumun verimliliği ile başarısına katkı sağlar. Aidiyet bilinci yüksek çalışanlar, kurum için önemli bir kaynak ve rekabet avantajıdır. Bu çalışanlar, kurumun başarısını kendi çıkarlarının önünde tutar ve olumsuz koşullara rağmen uzun süre kalma eğilimi gösterirler. Çalışanların bazı kişisel özellikleri, kurumsal aidiyet bilinci üzerinde etkili olabilir; ancak, yeni işe başlayan çalışanlar genellikle yüksek bir kurumsal aidiyet bilinci ile başlamazlar. Bu nedenle, çalışanların kurumsal aidiyetlerini arttırmak için işyerinde bazı koşulların sağlanması gereklidir.

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, hak ve menfaatlerinin gözetilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işyerindeki ilişkilerin güçlendirilmesi ve çalışanların kendilerini kurumda bir aile içinde gibi hissetmelerinin sağlanması, aidiyet duygusunun güçlendirilmesine katkı sağlar. Çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırarak hem bireysel hem de kurumsal başarıya önemli ölçüde katkıda bulunur (Öztop, 2014).

Meyer ve Allen, kurumsal aidiyetin üç boyutu olduğunu belirtirler. Bunlar; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıktır.

• Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütü terk etmesi durumunda kaybedeceklerini düşünerek örgütte kalma arzusunu ifade eder.

• Duygusal bağlılık, bireyin örgüte karşı hissettiği duygusal veya hissi bağlılıktır.

• Normatif bağlılık ise, kişinin örgüte karşı sorumluluğuna olan inancını yansıtır.

• Çalışanların kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmelerine ve kurumun bir üyesi olmaktan mutluluk duymalarına neden olur (Öztop, 2014).

Koç (2002), Mellor vd. (2008), Aidiyet duygusu, bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının önemli bir parçasıdır. Bir kuruma, örgüte ya da gruba ait olma hissi, bireylerin yaşamını anlamlı ve değerli kılar. Çalışanların aidiyet duygusu yüksek olduğunda, kurumlarına olan bağlılıkları artar ve örgütün amaçlarına daha güçlü bir şekilde inanırlar. Bu inanç, çalışanların kişisel isteklerinden feragat etmelerini ve örgütün başarısı için daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Aidiyet duygusu eksik olan çalışanlar ise genellikle yabancılaşma, yalnızlık ve sosyal izolasyon gibi olumsuz duygular yaşarlar. Çalışanların aidiyet duygusunu arttırmak hem bireysel tatmin

hem de örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşır. Aidiyetin yüksek olduğu çalışma ortamları, sağlıklı sosyal ilişkilerin kurulmasını destekler ve işten uzaklaşma gibi olumsuz durumları azaltır (Ayaz, 2021).

Görüşmeler, kurum içi kutlama ve hediye programlarının çalışanlar arasında aidiyet duygusunu güçlendirdiğini göstermiştir. Katılımcılar, bu tür uygulamaların kendilerini şirketin bir parçası gibi hissettirdiğini ve işyerine olan bağlılıklarını arttırdığını ifade etmiştir.

> "… Microsoft tarafından kesilen faturaları bizim şirket yapıyor ve fişin altında da bizim firmamızın ismi yazıyor. Mesela şirketimin logosunu tişörtünde, kaleminde taşıman gurur verici oluyor yani. Bak benim firmam, benim çalıştığım firma diyorsun. Çünkü gurur duyuyorsun şirketin bu yaptığı başarılardan."
> (Katılımcı 3, Erkek, Bulut Operasyon Sistem Mühendisi, 42)

Katılımcı 3, şirketinin logosunun olduğu hediyelerin şirketine duyduğu aidiyet duygusunu güçlendirdiğini açıkça ifade etmektedir. Şirketinin adının ve başarılarının görsel olarak temsil edildiği hediyelere sahip olmak, Microsoft gibi büyük bir şirketle olan iş ilişkisinin ve başarılarını kendi başarıları olarak görmesini sağlamaktadır. Hediyeler ve kutlamalar, çalışanların şirketlerini benimsemelerini ve çalışmalarının bir parçası olarak görmelerini sağlayarak, şirketleriyle özdeş bir ilişki kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bu uygulamalar, çalışanların şirketlerine olan bağlılıklarını arttırarak iş birliği ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Çalışanların iş yerindeki aidiyet hissi, motivasyonlarını ve iş tatminlerini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Aidiyet duygusu, bireylerin kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmeleriyle ortaya çıkar ve bu çalışan bağlılığını arttırır. İş yerinde sağlanan destekleyici ve pozitif deneyimler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkıda bulunur. Örneğin, hoş karşılamalar, etkinlikler ve özel hediyeler, çalışanların motivasyonunu arttırırken, ekip ruhunu da pekiştirir. Bu bağlamda, bir çalışanın yaşadığı deneyimlerin önemini anlamak, organizasyonların iç kültürlerini güçlendirmeye yönelik atacakları adımlar için öneme sahiptir. Katılımcı 9 şirketine duyduğu aidiyet ve bağlılık duygusunun oluşmasını ilk karşılamada başladığını şu sözlerle ifade etti:

> "… ilk girdiğim andan itibaren hoş geldin paketi, hoş geldin çiçeğiyle beraber başlayan bir süreç de aslında gayet de güzel hoşuma gitmişti. Sonrasında yılbaşı hediyesi, yılbaşı çekilişi vs. geldi. Ramazan'daki yapılan etkinlikler olsun. Sonrasında doğum gününde yapılan etkinlik vs.

bunların hepsi de gayet de güzel bir şekilde karşı karşıya kalıyoruz. Hatta en son çalışan deneyiminin önemine binaen sahada çalışan personellere güneşten korunma adına bir çanta hazırlanmıştı. O da gerçekten benim hoşuma gitmişti."

(Katılımcı 9, Erkek, Kıdemli Yaşam Güvenliği Uzmanı, 37)

Katılımcı 9, şirketinin "hoş geldin paketi" ve "hoş geldin çiçeği" gibi başlangıçta sağlanan hoş karşılamalar, çalışana değerli ve önemli olduğunu hissettiğini söylemiştir. Yılbaşı hediyeleri ve çekilişler, Ramazan etkinlikleri, doğum günü kutlamaları gibi sürekli olan bu pozitif deneyimler şirkete olan bağlılığına katkı sağladığını söylemiştir.

Ayrıca, şirketi tarafından çalışan deneyimine yönelik özel bir çaba olarak hazırlanan güneşten korunma çantası, çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu yönünde etkileyici geldiğini ifade etmiştir. Şirketi tarafından gelen hediyenin içeriğinin de lüks bir gözlük markasını içermesi Katılımcı 9'u pozitif yönde etkilemiştir.

Çalışanın sadece bir iş gücü olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak değerlendirildiğini hissettiren hediyeler ve kutlamalar aidiyeti ve bağlılığı arttırmaktadır. 'Rayban' marka şirket hediyesi olan gözlük sadece çalışırken kullanması ile sınırlı değildir. Bu durumda aslında çalışanlara verilen hediyelerin ve çalışanlar için yapılan kutlamaların düşünülerek yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Bir başka görüşmeci aynı maaş skalasında A ve B olarak iki ayrı ekibin, kutlamalarının farklı konumlarda yapılmasının bağlılığını zedelediğini vurgulamaktadır. B grup yöneticisi ekibini Kıbrıs'a götürerek, değerlendirme toplantısını orada gerçekleştirmiş. Katılımcı 5'in dahil olduğu A ekibi iste İstanbul'da bir otelde toplantılarını gerçekleştirmişler. Katılımcı 5 şirketler tarafından bütçe verilmesine rağmen ekip yöneticilerinin tercihlerinin farklı yönde olduğunu belirtmiştir. Yaşadıklarını şu şekilde ifade etmektedir.

"Aynı maaş skalasındayız. Ve başarı olarak bakıldığında biz ekip olarak daha başarılıyız… B grubuna bunu yapılıyorken çalışanın memnuniyetine önem veriyorken sen neden yapmıyorsun? Ve onun bu şekilde yapmaması bende aidiyet duygusunu azalttı. Eskisi kadar bağlı hissetmedim zaman içerisinde, aradan bir iki yıl, geçtikten sonra hala aynı. Yılda bir kere olan bir aksiyon olduğu için diyorsun ki tamam hadi bu sene olmadı, seneye belki olur. Bu sefer diyorsun ki 'Ben neden bunlar için çalışıyorum?'. O zaman başka departmana geçerim. Ya da bir de benzer özellikle farklı bir şirkete geçerim. Daha değerli olduğum bir, değer verildiğim, değer gördüğüm bir yere geçmek isterim dedim ve sonra geçtim."

(Katılımcı 5, Kadın, Operasyon Yönetim Uzmanı (Hemşire), 35)

Şirket içinde yapılan ödüllendirme ve kutlamaların adaletsiz olması, çalışanların şirkete olan aidiyet duygusunu zedeleyebilmektedir. Bu tür durumlar, çalışanların şirket içi etkinliklere ve ödül sistemlerine karşı güvenlerini sarsabilir ve iş birliği ruhunu zayıflatabilir. Gelen hediye ya da kutlamadan daha çok yöneticisi ve şirketine güvensiz hisseden çalışan oluşmaktadır. Bu güvensizliğe karşı çalışan tarafından geliştirilen davranış şirketi etkilemektedir.

Katılımcı 5, yapılan kutlamanın adil olmadığını düşündüğünü belirtmiş ve bu durumun iş değişikliği kararında önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Özellikle içsel pazarlama stratejileri bağlamında, çalışanlar sadece maddi olarak değil, duygusal anlamda da takdir edilmek ve değer görmek istemektedirler. Ancak adil olmayan uygulamalar, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını zedeleyebilir. Bu durum, bireylerin kendilerini ait hissetmedikleri bir ortamdan ayrılma istekleri kararına etki eder.

Katılımcı 5, adil olmayan kutlamalarla karşılaştıklarında, bu durumun iş tatminlerini düşürdüğünü ve organizasyonel bağlılıklarını zayıflattığını belirtmiştir. İşletmenin adil davranmadığını düşünen çalışanlar, kendilerini önemsiz ve dışlanmış hissedebilirler. Bu, organizasyonun içinde yabancılaşmaya yol açarak, çalışanların farklı bir iş arayışına girmelerine neden olabilir. Çalışanlar için sadece maaş ve yan haklar yeterli gelmemekte, aynı zamanda adil ve anlamlı kutlamalarla motive olmayı beklemektedirler. Bu nedenle, adil olmayan kutlama uygulamaları, bireylerin işletmeye duyduğu aidiyet hissini zedelemekte ve başka iş arayışına yönlendirebilmektedir.

Beklenti etkisi de bu süreçte önemli bir faktördür. Çalışanlar, belirli bir düzeyde takdir ve kutlamaya alıştıktan sonra bu uygulamalar standart bir prosedür haline gelir ve artık özel bir anlam taşımamaya başlayabilir. Hediye veya kutlama, çalışanlar için bir çeşit satış promosyonu gibi işlev görebilir; başta etkileyici olan bir uygulama, zamanla sıradanlaştığında etkisini yitirebilir. Eğer sürekli aynı tarz hediyeler veriliyorsa ya da kutlamalar adil şekilde yapılmıyorsa, bu durum çalışanların motivasyonunu azaltabilir ve beklentilerini karşılamadığı için bir hayal kırıklığına yol açabilir.

Katılımcı 6 şirketi tarafından sürekli gıda olarak verilen hediyelerin onu artık mutlu etmediğini ve kalıcı bir etki oluşturmadığını şu şekilde ifade etmiştir:

> "... benim aldıklarım yiyecek üzerinden olduğu için sonrasına çok şey olmuyor açıkçası. O anlık yiyorsun, içiyorsun… Evet tüketim ürünü olduğu için daha sonrasına pek bir etkisi açıkçası

> bilmiyorum. Belki çikolataları falan yerken, çalışırken mutlu oluyorsun falan ama uzun soluklu veya başka bir etkisi pek yok benim şeyimde açıkçası."
> (Katılımcı 6, Kadın, İş Analisti, 29)

Çalıştığı şirketin bir grup şirketi olduğu için üretilen ürünlerin çalışanlara verilmesinden memnun olmadığını belirtmiştir. Hızlı tüketim ürünlerinin onu açısından bir anı bırakmadığını ve ekip arkadaşlarıyla bu durumu da konuştuklarını belirtti. Özel günlerde bu hediyelerin onu heyecanlandırmadığını hatta Ramazan kolisi olarak verilen şirket hediyesini bile çok sonra aldığını dile getirmiştir.

Katılımcı 10 işe giriş aşamasında kendilerine maaş, yan haklardan bahsedildikten sonra özel günler için yapılan kutlama ve hediyelerinde kendisiyle paylaşıldığını şu şekilde ifade etmiştir:

> "İşe giriş aşamasında yan haklardan ve hediyelerden bahsedilmişti. Bu da benim için ayrı bir motivasyon olmuştu. Bence hem düzenli etkinliklerin yapılması yani fiziksel etkinlikler işte belli bir yerde bir araya gelme, eğlence vesaire gibi hem de ekip olarak bir araya gelme hem de bu hediyeler insanı motive ediyor ve mutlu ediyor bence."
> (Katılımcı 10, Erkek, Yazılım Geliştirici, 29)

Endüstri sonrası toplumda, kurumsal hedefler üretkenlikten yenilikçiliğe kaymış, bu da bireysel yaratıcılığı teşvik etmiştir. Aidiyet bilinci yüksek çalışanlar, kurumsal hedefler ve bireysel yaratıcılık konusunda daha bütünleşik olup performanslarını kurumsal başarı için kullanırlar. Aidiyet bilinci düşük olanlar ise, yaratıcı davranışlar ile kurumsal hedefler arasındaki ilişkiyi göz ardı ederler ve bu nedenle yaratıcılık düzeyleri düşük olur (Öztop, 2014). Çalışanların iş yerine aidiyet duygusunu oluşturmak adına işe alım görüşmelerinde şirket tarafından sunulan yan haklar, düzenlenen etkinlikler ve verilen hediyeler gibi unsurlardan bahsedilmiştir. Özellikle işe alım sürecinde sunulan bu tür avantajlar ve etkinlikler, çalışanların şirkete duygusal bağlılıklarını arttırır. Katılımcı 10'un da bahsettiği, düzenli yapılan fiziksel etkinlikler ve ekip buluşmaları mutlu çalışanlar sağlayarak onları iş birliği sağlaması için desteklemektedir. Bu unsurlar, çalışanların şirketi benimsemelerini ve kurumsal kültüre uyum sağlamalarını teşvik eder, dolayısıyla aidiyet duygusunun güçlenmesine katkıda bulunur.

2.5.3. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Verimlilik ve İş Tatmini

Verimlilik kavramı, ekonomik büyüme ve rekabet edebilirliğin temel unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu kavramın teorik temellerine bakıldığında, literatürde "prodüktivite" terimini ilk kez kullanan kişinin Alman bilim insanı Georgius olduğu görülmektedir. Ancak, prodüktivite kavramı, günümüzdeki anlamıyla ilk kez Agricola'nın 1556'da yayımlanan başyapıtı *"*Metaller Üzerine" adlı eserinde yer almıştır. Agricola'nın ardından, ekonomiye devlet müdahalesine karşı çıkan fizyokratlar, verimli ve verimsiz emek arasındaki farkı vurgulamışlardır. Klasik ekonomi okulunun öncüsü Adam Smith ise, prodüktiviteyi "değeri üreten emek" olarak tanımlamış ve sermaye, iş bölümü, bilgi ve beceride uzmanlaşmanın verimliliği arttıran temel unsurlar olduğunu belirtmiştir (Dinç ve Kılıçaslan, 2021).
Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, çalışanların iş tatmini ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, organizasyonları tarafından sağlanan bu tür destekleyici deneyimlerin, kendilerine değer verildiğinin bir göstergesi olduğunu düşünmektedirler.

İş tatmini arttıran unsurlar arasında, kutlamalar ve hediyelerin sosyal etkileşimi teşvik etme özelliği de dikkat çekmektedir. Bu tür etkinlikler, çalışanlar arasında güçlü bir takım ruhu oluşturur ve sosyal bağları güçlendirir (Kahn, 1990). Aynı zamanda, çalışanların aidiyet hissini arttırarak, örgütsel bağlılıklarını pekiştirir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanlar iş yerindeki deneyimlerini olumlu yönde etkileyen bu uygulamalar, çalışanların genel verimliliğini de arttırmaktadır. Verimlilik, çalışanların motivasyonu ve tatmini ile doğrudan ilişkilidir; motivasyonu yüksek çalışanlar, işlerine daha fazla odaklanmakta ve performanslarında artış görülmektedir (Locke ve Latham, 2002).

Çalışanların işlerinin karşılığını aldıklarını hissetmeleri ve işletme için önemli fikirlerinin ödüllendirileceğine inandıklarında iş tatmini düzeyi artar (Us, 2007). Bu durum, işletmelerde çalışanların motivasyonunu arttırmak ve iş birliğini teşvik etmek için önemli bir faktördür. İş tatmini, çalışanların işlerine duydukları memnuniyet ve mutluluk düzeyini ifade eder.

Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, çalışanların iş tatmini ve verimliliğini arttırarak, organizasyonların başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, şirketlerin iç müşteri olarak çalışanlarına değer veren politikalar geliştirmesi çalışanların mutluluğu ve örgütsel verimlilik açısından önemlidir.

Katılımcı 7, şirket etkinliklerinin çalışanların tatminini ve motivasyonuna olumlu etkisini vurguluyor. Özel günlerdeki hatırlanmanın iş stresini hafiflettiğini, verimlilik sağladığını ve pozitif bir atmosfer yarattığını belirtiyor.

> "Bayram özel günlerde, özel yaşamımızda nasıl bir neşe havası yaratıyorsa bu tarz etkinlikler de aslında o iş stres yükü içinde öyle bir hava yaratıyor. O açıdan böyle çok olumsuz şeyler de yaşıyor olsanız, şirket genelinde bu mali bir durum olabilir, kendi ekibimizde olabilir ya da kendi işinize özel olumsuz durumlar olabilir. Onları ben tamamen götürdüğünü birazcık daha işte ben bu hediyeyi aldım, şu geldi, şu oldu gibi. Böyle şey, diyaloglar kurmamızı olanak sağlıyor ve daha neşeli, pozitif bir ortam yaratıyor bence. "
> (Katılımcı 7, Kadın, Veri Mühendisi, 26)

Katılımcı 7 , iş ortamında düzenlenen etkinlikler ve sunulan hediyelerin, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini arttırarak tolerans düzeylerini yükselttiğini göstermektedir. Olumsuz durumların gerek mali gerekse işle ilgili sorunların, bu tür pozitif deneyimler sayesinde tolere edilebilir hale geldiği vurgulanmaktadır. Çalışanların bu süreçte yaşadıkları küçük mutluluk anları, stresin etkilerini hafifletmekte ve daha pozitif bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Böylece, iş yerinde daha olumlu bir atmosferin oluşması, verimlilik üzerinde de doğrudan olumlu bir etkiye sahip olmakta, çalışanların motivasyonlarını ve iş performanslarını arttırmaktadır. Hediyeler ve etkinlikler, çalışanların duygusal bağlılıklarını pekiştirerek, stresli durumlarda motivasyonlarını yeniden kazanmalarına yardımcı olduğu görülmektedir.

Cascio (2003), çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu arttıran sosyal destek mekanizmalarının, organizasyonel verimlilik üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. İş yerinde düzenlenen etkinlikler ve sunulan hediyeler, çalışanların stresle başa çıkma yeteneklerini güçlendirmekte ve olumsuz duygusal durumların tolere edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu tür pozitif deneyimler, çalışanların yalnızca bireysel motivasyonlarını arttırmakla kalmaz, aynı zamanda ekip içindeki sosyal etkileşimleri de güçlendirir.

Haghighikhah (2016) göre; pek çok çalışma, içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Yıllar boyunca çeşitli yazarlar; iş arkadaşı desteği, yöneticiler, çalışma koşulları, iş güvenliği, terfi imkanları, işin doğası, çalışan seçimi, çalışan eğitimi ve gelişimi, iş tasarımı, iş tanımı, çalışanların ödüllendirilmesi ve ücretlendirilmesi, adalet, tanınma, esneklik, geri bildirim, hizmet kalitesi, organizasyon vizyonu, stratejik ödüller, iç iletişim ve üst düzey liderlik gibi içsel pazarlamanın faktörleri üzerine yoğunlaşmıştır (Haghighikhah, 2016).

Katılımcı 8'in , kutlama ve hediyelerin iş verimliliği üzerindeki olumlu etkileri için yorumu:

> "İşimden memnuniyetimi olumlu yönde etkiliyor. Çünkü sadece iş yaptığın zaman psikolojik olarak sadece iş için oradaymışsın gibi bir algın oluyor. Ama böyle sosyalleşme etkinlikleri olduğu zaman senin işine olan ayırdığın vakitten aslında orada harcıyorsun ama senin işinin de daha verimli olmasını sağladığını düşünüyorum."
> (Katılımcı 8, Kadın, Bilgisayar Mühendisi, 25)

Katılımcı 8'in belirttiği üzere, iş yerinde çalışmanın psikolojik olarak çalışanları yalnızca iş için varmış gibi hissettirdiği bir durum oluşmaktadır. Ancak, sosyal etkinlikler ve kurumsal sosyalleşme fırsatları bu algıyı değiştirmekte ve işin ötesinde bir aidiyet duygusu yaratmaktadır. Etkinlikler, çalışanların iş dışı etkileşimlerde bulunmalarına olanak tanıyarak iş ortamında daha güçlü sosyal bağlar kurmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar bu sosyal etkileşimler sayesinde işlerine daha yüksek bir motivasyon ve bağlılıkla yaklaşabilmektedir. Sosyalleşme etkinliklerinin işyeri verimliliğine etkisi, çalışanların iş yerinde daha olumlu hissetmeleri ve işlerine daha verimli bir şekilde odaklanmalarına katkıda bulunmuştur.

Görüşme sırasında Katılımcı 10'a sorulan "Kutlamalar veya hediyeler sizin işinizden memnuniyetinizi nasıl etkiliyor? sorusuna şu şekilde cevap vermiştir:

> "İşimden memnuniyetime, aslında %50 etkisi var diyebilirim. Tabii ki yaptığım işle, çalışmamla alakalı veya ekiple bir problemle alakalı vs. bir şey varsa o apayrı bir şey ama bu şekilde etkinliklerle, hediyelerle vs. en azından o tarafı daha yumuşatmamı, daha fazla tolere etmemi veya işte işin stresini ve sıkıntısını biraz daha hafifletmemi sağlıyor diyebilirim. "
> (Katılımcı 10, Erkek, Yazılım Geliştirici, 29)

Katılımcı 10'u, içsel pazarlama stratejilerinin bir parçası olan kutlama ve hediyelerin, çalışan memnuniyeti üzerindeki rolünü net bir şekilde ortaya koymaktadır. Katılımcı 10'un belirttiği gibi, bu tür etkinlikler ve hediyeler, işin stresini ve olumsuz yönlerini hafifletme konusunda önemli bir rol oynayabilmektedir. Katılımcı, iş memnuniyetinin sadece bu tür teşviklerle sağlanamayacağını, ancak bu teşviklerin işin zorlayıcı yönlerini tolere etmeye yardımcı olduğunu ifade etti. Bu da içsel pazarlama araçlarının (kutlamalar ve hediyeler) motivasyon, bağlılık ve memnuniyet üzerinde çalışma şartları kadar (%50 etki) etki yarattığını göstermektedir.

Bu durum, içsel pazarlamanın birincil hedefi olan çalışan memnuniyeti ve bağlılığında etkin bir rol oynadığını ancak diğer faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini

göstermektedir. Katılımcı 10, hediyelerin işin stresli ve problemli yönlerini dengeleyici bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Fakat iş memnuniyetinin sadece kutlamalar veya hediyelerle sağlanamayacağını dile getirmektedir. Ayrıca bu durum, iş tatmini ve motivasyonun çok boyutlu bir süreç olduğunu ve sadece maddi ya da ödüllendirici unsurlarla değil, iş ortamı, ekip dinamikleri ve işin doğası gibi diğer unsurlarla da şekillendiğini göstermektedir. Katılımcı 10, bu tür uygulamaların iş stresini azaltma konusundaki olumlu etkisini vurgulaması, içsel pazarlama stratejilerinde hediye ve kutlamaların çalışanların psikolojik iyilik hali üzerindeki etkisini gösterir. Özellikle yazılım geliştirme gibi yüksek stresli ve yoğun işlerde, bu tür teşvik edici uygulamalar, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını sağlamada bir dengeleyici unsur olarak kullanılabilir.

Şirketlerin tamamının katılım gösterdiği kutlamalar ve daha küçük ekiplerin yaptığı kutlama ve organizasyonlarda çalışanlar tarafından olumlu karşılanmaktadır. Görüşmecilerden Katılımcı 7'nin şirketlerini benimseyen ifadeler kullanarak, kutlamalar için söz haklarının olmasını da ayrıca motive ettiğini ifade etmiştir;

> "Öncelikle uzaktan çalıştığımız için … ekiplerin kendi içinde yaptığı etkinlikler için çok faydalı olduğunu düşünüyorum. Senede bir kez şirketimizin yaptığı bir etkinlik var. Tüm şirket çalışanların bir araya geldiği. Onun da daha çok bir iş motivasyonunu yarattığını düşünüyorum. Hem de toplu olarak şirketin nereden nereye geldiğini, bazı rakamları görebildiğimiz için şirket genelinde de bilgiye ulaşma açısından iyi olduğunu düşünüyorum. Çoğu zaman şirket içi yapılan etkinliklerde de bizim de söz hakkımız oluyor. Konser yapılacağı zaman kimi istediğimiz soruluyor. Daha sonra bu yine ekip içi görüşmelerde çalışan kaç kişi varsa herkes fikrini söylüyor. Ona göre bir etkinlik ayarlanıyor…"
> (Katılımcı 7, Kadın, Veri Mühendisi, 26)

Katılımcı 7'nin söylemleri hem iş tatmini hem de verimlilik açısından önemli noktalar sunmaktadır. Öncelikle, uzaktan çalışma ortamında düzenlenen etkinlikler, çalışanların bir araya gelmesini sağlayarak sosyal bağları güçlendirmektedir. Uzaktan çalışma modelinde, fiziksel etkileşimler azalırken, bu tür kutlamalar, ekip ruhunu pekiştirerek, çalışanların kendilerini daha bağlı hissetmelerine yardımcı olmaktadır.

Katılımcı 7' nin belirttiği gibi, şirketin düzenlediği etkinliklerin "iş motivasyonu" yarattığı ifadesi, iş tatmininin yanı sıra verimliliğe de katkı sağladığını göstermektedir. Çalışanların, şirketin başarılarını görmesi ve bu başarıların bir parçası olduklarını hissetmeleri, onların motivasyonunu arttırmakta ve işlerine daha fazla odaklanmalarını sağlamaktadır. Ayrıca,

etkinliklerde çalışanların fikirlerinin alınması, onların organizasyona olan bağlılıklarını ve iş tatminleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

Katılımcı 7'nin söylemleri etkinliklerin sadece bir sosyal aktivite değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını arttırarak, verimliliği olumlu yönde etkileyen stratejik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu tür uygulamalar, organizasyonların iç müşteri ilişkilerini güçlendirmesi ve çalışanların iş tatmini arttırması açısından kritik bir öneme sahiptir.

2.5.4. Kurum İçi Kutlama ve Hediyelerin İç Müşteriler Açısından Motivasyona Etkisi

Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, işletmeler açısından çalışanlarına değer verdiğini gösteren somut birer ifade olarak algılanmakta ve bu da iç müşteri bağlılığını güçlendirmektedir. Motivasyon teorileri, çalışanların iş yerindeki sosyal etkileşimlerinin ve olumlu deneyimlerinin, motivasyon düzeylerini arttırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Çalışanların motivasyonunu arttırmak için yapılan kutlamalar, ekip ruhunu pekiştirmekte ve sosyal bağları güçlendirmektedir. Bakker ve Demerouti (2008), sosyal etkileşimlerin iş tatmini ve bağlılık üzerinde olumlu bir etki yarattığını belirtmektedir. Bu tür etkinlikler, çalışanların iş yerindeki stresini azaltarak, daha pozitif bir çalışma ortamı oluşturmakta ve genel motivasyonlarını arttırmaktadır.

Hediyeler de bu bağlamda önemli bir unsurdur. Çalışanlar, kendilerine sunulan hediyeleri bir takdir ve değer verme göstergesi olarak görmekte ve bu durum iş tatminini arttırmaktadır (Herzberg, 1966). Özellikle bireysel başarıların kutlandığı durumlarda, çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte ve bu da motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, hediyelerin, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını arttırdığı ve motivasyonlarını güçlendirdiği kanıtlanmıştır (Bennett, 2018). Şirketlerin iç müşteri ilişkilerini güçlendirmek ve çalışan memnuniyetini arttırmak için bu tür stratejileri benimsemesi işletmenin başarısı için önemlidir.

Özel günlerin kutlanmasının çoğu insan için büyük önem taşıdığı bilinen bir gerçektir. İş hayatı, insanların yaşamlarında büyük bir yer kapladığından, çalıştıkları şirket tarafından özel olduklarının hissettirilmesi de önem taşımaktadır. Doğum günleri, meslek günleri,_babalar günü, anneler günü, terfi ve şirket özel günleri gibi etkinlikler, çalışanların kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissetmelerine olanak tanımaktadır.

Katılımcıların çoğu, kurum içi kutlamaların motivasyonlarını arttırdığını ifade etmiştir. Özellikle doğum günü kutlamaları, yıl dönümleri ve ekip başarılarının kutlanması gibi etkinliklerin çalışanlar arasında bağlılık hissini güçlendirdiği gözlemlenmiştir. Katılımcılar, bu tür kutlamaların işyerinde pozitif bir atmosfer oluşturduğunu ve çalışanlar arası ilişkileri geliştirdiğini belirtmiştir. Üstelik hibrit çalışma ve uzaktan çalışma modelinde olan çalışanların kendilerini kutlamalarla motive olduklarını söyleyen çoğunluk mevcut. Katılımcıların şirket hediyelerinde bahsederken heyecanlı bazı ifadelerin kullanıldığı göze çarpmaktadır;

> "Mesela ben işe ilk geldiğim gün bana bir tane hediye kutusu verdiler. İçerisinde belli hediyeler var. Defter, kalem ve termos vs. gibi. Onunla bir şevkle başladım işe. Ani güzel bir karşılama yaptılar bana. Ondan sonra da insanların doğum günlerinde şirkete pasta alıyorlar, böyle bir büyük kutlama yapıyorlar. İstisnasız bu arada! Doğum gününüz hafta sonuna bile gelse, hafta içi mutlaka onun kutlamasını yapıyorlar. Benim Temmuz'a doğum günüm var. Böyle heyecanla onu bekliyorum. Onun motivasyonunu yaşıyorum. Yani çok küçük belki ama o kadar insanı motive eden şeyler ki daha da böyle şirkete bağlanmak istiyorsunuz. Mesela bu şeyi de değiştirdi bende. Ben hep remote(uzaktan) çalışma modeline sıcak bakıyordum. Burada hibrit çalışıyorum. Normalde şirkete gitmeyi yol uzak (şirketler genelde böyle Levent Maslak bölgesinde) olduğu için ben biraz uzak kalıyorum. Ama şimdi işe gidesim geliyor. Çünkü şirkette sürekli bir aktivite dönüyor, bir kutlama dönüyor, bir heyecan var, bir şeyler var. O yüzden mesela şirkete gitme isteğimi, motivasyonumu da arttıran bir şey oldu bu başka bir açıdan bakarsak. …kesinlikle motivasyon kaynağı olarak sayabilirim bu durumu."
> (Katılımcı 11, Kadın, Ürün Tasarımcısı, 26)

Katılımcı 11' in uzaktan çalışma modelini benimserken, şirkete gitme isteğinin uyanması iyi bir karşılanmayla başlaması olarak görülebilir. Şirketi tarafından daha yapılacağına inandığı kutlama onu aylar öncesinden mutlu ve motive ettiği göze çarpmaktadır. İlk olarak, işe başlama sürecinde verilen hediye kutusu, çalışan için bir karşılama jesti olarak öne çıkmakta ve bu durum, işe karşı şevk vermiştir.

Katılımcı 11, doğum günlerinin şirket içinde kutlanmasıyla ilgili yaptığı açıklamalar, sosyal bağlılığın ve ekip ruhunun güçlendirilmesinin motivasyona olan etkisini göstermektedir. Doğum günlerinin kutlanması, çalışanların kendilerini tanınmış ve değerli hissetmelerine yol açmakta, bu da motivasyonu arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Bennett, 2018). Bu tür kutlamalar, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini güçlendirerek, sosyal etkileşimleri teşvik etmekte ve iş yerindeki bağlılık duygusunu arttırmaktadır. Ayrıca, katılımcı 11'in uzaktan çalışmaya olan bakış açısının değişmesi, iş yerinde sürekli bir aktivite ve kutlama

atmosferinin sağladığı motivasyonun bir göstergesidir. Hibrit çalışma modelinin sağladığı bu dinamik ortam, çalışanların iş yerini daha çekici hale getirmekte ve işe gitme isteğini arttırmaktadır. Çalışanların, organizasyon içindeki etkinliklere katılım isteği, bağlılıklarını ve motivasyonlarını güçlendiren önemli bir faktördür (Meyer ve Allen, 1991).Çalışanın şirketi tarafından değer gördüğünü hissetmesi ve özel anlarına eşlik edilmesi aidiyet ve motivasyon sağlamaktadır. Kişiselleştirilen hediyeler, kişisel hediyeler de bu anlamda çalışanları özel hissettirmektedir.

Görüşmede Katılımcı 1, hediyelerle çok ilgilenmediğini belirtmesine rağmen, babalar gününde gelen hediyenin onu etkilediğini söylemiştir:

> "Muhtemelen geçen sene babalar gününde bize (Beymen marka olması gerekiyor) bir cüzdan hediye verilmişti. O zamana kadar büyük bir hediye yoktu. Normalde hep bayramlarda çikolata veriliyordu. Sonra böyle ufak şeyler verildi. …Babalar gününde, baba olun olmayın, ondan bağımsız güzel bir hediye verdiklerinde kendi aramızda çok hoş bir etki bıraktığını hatırlıyorum. Hala konuşuruz onu."
> (Katılımcı 1, Erkek, Banka Müfettişi, 34)

Katılımcı 1, baba olmamasına rağmen verilen hediyenin onu olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Bu durum, hediyenin yalnızca bir kutlama aracı olarak değil, çalışanlar arasında ayrım yapılmadan herkese hitap eden bir jest olarak algılanmasını sağlamıştır. Özellikle hediyenin markası ve kalitesine de vurgu yapılmış, büyük ve prestijli bir hediye verilmesinin çalışanlar üzerinde olumlu bir izlenim bıraktığı ifade edilmiştir. Hediyenin içeriği ve kalitesinin çalışanlar tarafından dikkate alındığı ve değerlendirildiği bu söylemde net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca, tüm çalışanlara aynı hediyenin verilmesi, çalışanlar arasında ayrım yapılmaması fikrini güçlendirmiş ve bu da hediyenin değerini arttırmıştır. Katılımcı 1'in belirttiği gibi, şirketin tüm çalışanları eşit bir şekilde değerlendirmesi, hediyenin anlamını ve etkisini daha da güçlendirmiştir.

Araştırmaya katılım sağlayan katılımcılar, düzenli olarak yapılan kutlamaların ve sunulan hediyelerin, iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerine ve bu sayede organizasyona olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir. Özellikle uzaktan çalışma ortamında bile gerçekleştirilen bu tür etkinlikler, çalışanlar arasında güçlü bir sosyal bağ oluşturmuş ve ekip ruhunu pekiştirmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, kurumsal ödüller ve kutlamaların, çalışan motivasyonunu arttırma ve iş tatminini sağlama açısından önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Hediyelerin, sadece maddi bir değer sunmakla kalmayıp, aynı zamanda duygusal bir bağ kurma işlevi de gördüğü anlaşılmaktadır. Bu durum, çalışanların iş yerinde daha yüksek bir motivasyon ve aidiyet duygusu geliştirmelerine yol açmaktadır. Araştırmanın sonuçları, içsel pazarlama stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasının, çalışanların performansını ve genel iş verimliliğini arttırmak için kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

2.5.5. İç Müşteriler İçin Motivasyon, Sadakat ve Verimlilik Açısından Nasıl Bir Hediye ve Kutlama Olmalı

Çalışan motivasyonu, sadakati ve verimliliği, günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarıları için stratejik öneme sahiptir (Gruman ve Saks, 2011). Bu bağlamda, içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların birer "iç müşteri" olarak ele alınmasını ve motivasyon artırıcı faaliyetlerle desteklenmesini gerektirmektedir (King ve Grace, 2012). Çalışanlara yönelik hediye ve kutlama uygulamaları, bu stratejilerin önemli bir parçası olarak, motivasyonu arttırmak ve işyeri aidiyetini güçlendirmek için kullanılmaktadır (Gounaris, 2006).

Özellikle kişiselleştirilmiş hediyeler ve başarıların kutlanması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır. Bu tür uygulamalar, sadece maddi ödüller sunmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların duygusal tatminini sağlayarak onların motivasyonunu desteklemektedir Katılımcı 1 hediyelerin kendisi üzerinde etkisinin az olduğunu söylemesine rağmen özelleştirilmiş hediyeler beklentisinden bahsetmiştir.

> "Hani o yüzden ilk başta bahsetmiş olduğunuz o plaka ya plaket verilmesi çok da fazla bir önem ya çok da fazla önemsenecek bir şey olduğunu düşünüyorum. Hani her şeyden bağımsız herkese verilen standart bir hediye. Ama o anneler günü, babalar gününde onda bile ufak ufak böyle değişikliklerin yapılması, işte bize mesela cüzdan verilmesi veya kadınlara işte parfüm, çiçek, hani biraz daha farklı kendilerine özelleşen hediyelerin verilmesinin Çok daha önemli olduğunu düşünüyorum. Temelde özelleşen hediyeler, kutlamalar çok daha anlamlı. Ama eğer özelleşmeyip de genele yaygın bir herkese yapılan bir şey varsa çok da fazla bir etkisi olduğunu düşünüyorum. Yani özelleşmesi gerekiyor. "
> (Katılımcı 1, Erkek, Banka Müfettişi, 34)

Katılımcı 2 de özellikle kişiye özel hediyelerin kendisi için daha anlamlı olduğuna vurgu yapmıştır. Tekrar eden hediyelerin istenmediği ifade edilmiştir. Katılımcı 2 şirketi tarafından özel olarak düşünüldüğünü görmek isteyişini de bu şekilde ifade etmiştir.

> "Bazen şu oluyor, hediyeler tekrarlıyor. Şirket içinde özellikle verilen. Mütemadiyen aynı hediyeler verilebiliyor. Onun çeşitlendirmesi olabilir yani, daha farklı hediyeler. Belki daha kişiye özel hediyeler dönüşürse bence daha anlamlı olur. "
> (Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi, 43)

Katılımcı 1 hediyenin maddi olması gerekmeden doğru zamanda ve beklenmedik bir andaki mesajla bile şirketi tarafından ödüllendirilmesini önemli olduğunu belirtmiştir.

> "O doğrudan maddi olarak değil de hani en basitinden İk' dan gelen arada bir mesajın bile benim için çok önemli olduğunu düşünüyorum. "
> (Katılımcı 1, Erkek, Banka Müfettişi, 34)

Katılımcı 1'in beklentisi kurum içi kutlama ve hediyelerin sadece belirli bir zaman dilimiyle sınırlı kalmaması gerektiği, bunların süreklilik arz eden ve düzenli bir iletişimle desteklenen bir sürece dahil edilmesi gerektiği şeklindedir.

Katılımcı 2 de anlık ve beklenmedik anlarda yapılan kutlama ve verilen hediyelerin daha kıymetli olduğuna değinmiştir. Hatta standart hediyelerden daha çok takdir için verilen hediyelerin daha değerli olduğunu vurgulamaktadır ve daha yoğun yapılmasını beklemektedir.

> "Bu etkinliklere de katılıyorum. Bunlar motivasyon arttırıcı, önemli bir şey olarak düşünüyorum şirketler ve çalışanlar açısından. Daha sık yapılmasını da temenni ediyorum. "
> (Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi,43)

Katılımcı 2, o an çok büyük bir kutlama görmese bile anlık samimi ve beklenmedik anda gelenin daha değerli olduğunu ifade etmiştir. Takdir edilme hissinin karşılık bulmasına vurgu yapmıştır.

> "Yani şöyle, buradaki temel motivasyon aslında hediyenin kendisinden ziyade takdir edilme duygusu olduğu için özellikle hediyeler kısmından bahsediyorum. Bu benim açıkçası benim gibi birçok insanın da motivasyonunu arttırdığını, iyi hissettirdiğini, insanlara iyi geldiğini düşünüyorum. Sadece hediye de değil, yani bir yemeğe çıkartılma yöneticiliğiniz tarafından Sırf öğle yemeği böyle standart şey gelişen, spontane gelişen bir şey bile insanın motivasyonunu arttırıyor bence. Yani ben en azından bana iyi geldiğini söyleyebilirim."

(Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi, 43)

Katılımcı 2' nin bir çikolata ile mutlu olmasını ve hala unutmadığını ifade etmesi de anlık hediyelerin etkisini vurgulamaktadır

> "Onu hemen çıkardık hediye etti. Hatta fotoğrafımı çektik böyle birazcık da. işi Birazcık da gırgıra vurduk orada ama beni açıkçası iyi hissettirdi. Yani onu o anda onu düşünmek, o anı yaşattığı için mutlu oldum açıkçası bundan."
> (Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi, 43)

Güncel araştırmalar, çalışanlara yönelik anlamlı ödüllerin ve etkin kutlamaların, motivasyon üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu göstermektedir. Çalışanların işyerinde kendilerini takdir edilmiş hissetmeleri, iş performanslarını ve verimliliklerini arttırmakta önemli bir rol oynamaktadır (Robertson ve Cooper, 2010).

Katılımcı 7 şirketi tarafından fikirlerine önem verildiğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanlarına maliyet yaratmadan yapılan kutlamalar ve etkinlikler içinde faydalı olduğunu belirtmiştir. Motivasyonuna etkisi olduğunu da ifade etmiştir.

> "Çoğu zaman şirket içi yapılan etkinliklerde de bizim de söz hakkımız oluyor. Konser yapılacağı zaman kimi istediğimiz soruluyor. Daha sonra bu yine ekip içi görüşmelerde çalışan kaç kişi varsa herkes fikrini söylüyor. Ona göre bir etkinlik ayarlanıyor. Ve dediğim gibi bizim çalışanlara bir maliyet yaratmadan bir hem eğlence hem görüşme ortamı sunması bence çok faydalı. Aynı şekilde hediye ve işte bayram zamanları verilen hediyeler, doğum günlerinde verilen hediyeler, yılbaşlarında verilen hediyeler ya da işte bazen de hediye çeklerinin ben her şirkette zaten olması gerektiğini düşündüğüm için yine onda olumlu buluyorum açıkçası. Ek bir şey oluyor yani. Gerçekten hediye oluyor da motivasyon yaratıyor."
> (Katılımcı 7, Kadın, Veri Mühendisi, 26)

Katılımcı 7 aynı zamanda şirket içerisinde yaşanan olumsuzluklara pozitif etki sağladığını belirtmiştir. İş ortamı ya da kişisel kaynaklı bir olumsuzluk da bu durumu geçici de azaltabildiği veya ortadan kaldırabildiğini ifade etmiştir. İş ortamına pozitif yönde etki etkisi üzerinde durulabilecek bir konu olarak ortaya çıkmıştır.

> "Bayram özel günlerde, özel yaşamımızda nasıl bir neşe havası yaratıyorsa bu tarz etkinlikler de aslında o iş stres yükü içinde öyle bir hava yaratıyor. O açıdan böyle çok olumsuz şeyler de yaşıyor olsanız, şirket genelinde bu mali bir durum olabilir, kendi ekibimizde olabilir ya da kendi işinize özel olumsuz durumlar olabilir. Onları ben tamamen böyle götürdüğünü birazcık

daha işte ben bu hediyeyi aldım, şu geldi, şu oldu gibi. Böyle şey, diyaloglar kurmamızı olanak sağlıyor ve daha neşeli, pozitif bir ortam yaratıyor bence. ”

(Katılımcı 7, Kadın, Veri Mühendisi, 26)

Şirket içinde etkinliklerin ve kutlamaların ekip ruhunu geliştirdiği ve çalışanlar arasında olumlu bir iş birliği atmosferi yarattığı da vurgulanmaktadır (Ruck vd., 2017). Hem bireysel hem de takım başarılarının düzenli olarak kutlanması, çalışanların yalnızca şirket hedeflerine ulaşma konusunda motive olmalarına değil, aynı zamanda birbirleriyle daha güçlü bağlar kurmalarına da yardımcı olmaktadır (Schaufeli, 2018).

“Kısa bir ara vermek, insanlarla iyi bir şey için bir araya geliyor olmak tüm insanları iyi hissettiriyor. Birçok insanın yüzündeki gülümsemeyi ve rahatlamayı görebiliyorum. Dolayısıyla ben de öyle hissediyorum.”

(Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi, 43)

Katılımcı 2’ nin belirttiği gibi kutlamaların anlık stres ve yorgunluğa iyi geldiği görülmektedir. Ekip içerisinde motive olanların birbirine etkisine de değinmiştir. Katılımcı 3 ise bu konuda ekipler arası iletişimin arttığına değinmiştir. Verimlilikleri de böylece doğrudan etkilendiği ortaya konmaktadır.

“Bu etkinlikler, yemek etkinlikler olsun, aktiviteler veya geziler… bunlar ekipleri bir araya getiren ve ekip içi çalışma arkadaşlarıyla olan Ortak aktivasyonları, ortak karar alma ve ortak yetkinlikleri, şirket içi çalışanları, yani tim içerisindeki çalışanları birbirlerine daha uyumlu hale getiriyor. Projeleri bitirmek kısmında olsun, mesela proje arkadaşlarında olsun, beraberce iletişim yapma kolaylığı sağlıyor daha doğrusu.”

(Katılımcı 3, Erkek, Bulut Operasyon Sistem Mühendisi, 42)

İşletmelerin, çalışanlarına yönelik anlamlı hediyeler ve kutlamalarla motivasyonu desteklemesi, çalışanların kuruma olan aidiyetlerini pekiştirmeye katkı sağlayabilir (Gounaris, 2008). Burada önemli olan unsurlardan biri anlamlı, hayata değen ve işe yarayacak hediyeler olması da oldukça önemlidir. Katılımcı 7’nin ifade ettiği tercihlere odaklandığımızda gördüğümüz en öne çıkan özellikte budur.

“Diş hastanelerinde indirim, şurada indirim, burada indirim gibi. O tarz kurumsal anlaşmalar olabilir. Özellikle giyin mağazalarında vesaire geçerli. Onların artmasını isterdim. Daha böyle faydalı etkinlikler yapılmasını. O var bir tek. Onun dışında dediğim gibi diğer etkinlikler bana çok yeterli oldu çalıştığım yerde. ”

(Katılımcı 7, Kadın, Veri Mühendisi, 26)

Katılımcı 3 ise başarıyla özleştirilen kutlamaların daha başarılı ve değerli hissettirdiğini ifade etmiştir. Şirketini ve başarılarını içselleştirdiğine vurgu yapmıştır. Ekibiyle başarılarını kutlamaktan zevk aldığını da ifade etmiştir.

> "Tabii ki hatırlıyorum. Yılbaşı bizim kutlamalarımız var şirket olarak. Kutlamaların bitiminde de hedeflerimiz var ve yıllık hedeflerimiz var. Geçen sene yapmış olduğumuz etkinlikte Türkiye olarak hedeflerimizin üzerine çıktık. Ve bu hedef üzerine çıkmamız da bilirsiniz malum bu ekonomi de üzerine çıkıldı bu hedefler. Bu etkinlik üzerinde, bu etkinlikte de yıl sonu kutlamamız oldu. Bütün şirketten, Türkiye'nin her yerinden bütün arkadaşlarımız geldi bu etkinlik için. Ve hep beraber başarılarımızı, bütün ekip arkadaşları beraber yan yana, omuz omuza beraber halay çekerek, yemek yiyerek kutladık yani. Çok da zevkli oldu. "
> (Katılımcı 3, Erkek, Bulut Operasyon Sistem Mühendisi, 42)

Katılımcı 3'ün Covid döneminde şirketin tamamı tarafından katılım sağlanan bir organizasyonda vurguladığı önemli konulardan biri üst düzey yönetiminde organizasyona katılım sağlaması ve farklı bir etkinliği pozitif algıladığı görülmüştür. Hediye ile etkinlik birleştirilmiştir. Katılımcı üzerinde uzun zaman geçmesine rağmen pozitif etkisi gözlenmiştir.

> "Ben onu mesela en basitinden tişörtte bahsettim. Vermiş olduğu tişört olsun. Hediyelik eşya olabilir, eşyalar olsun. Ha bir de mesela bizde bir etkinlik oldu. Çikolata etkinliği oldu. Herkesin evine sıcak çikolata şeylerini gönderdi. Materyallerini gönderdi. Toplantılardan sıkılmıştık. Artık herkes ocağın başına geçip bir çikolata etkinliği yaptı mesela. Sıcak çikolatayı yapma oldu ve Ülke müdürümüzden tutunda. Herkes aldı, giydi önlükleri falan. Şef oldu yani. Bu şey oldu. Hani benimkisi şöyle oldu. "
> (Katılımcı 3, Erkek, Bulut Operasyon Sistem Mühendisi, 42)

Bu tür uygulamalar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirirken, aynı zamanda iş doyumunu artırarak işgücü devir oranının düşmesini sağlayabilir (Kumar ve Pansari, 2016). Katılımcılarda öne çıkan bir diğer önemli konu yönetimin etkinliklere katılmasının değerli görülmesidir. Katılımcı 3'ün çikolata etkinliğine ülke müdürünün katılması ve Katılımcı 9'un yöneticilerinin katılması bu duruma örnek olmuştur.

> "Bu kutlamalara katıldığım zaman genel müdür olsun, genel müdür yardımcısından, çalışma arkadaşlarım, hiç görmediğim çalışma arkadaşlarımla beraber olmak gayet de güzel bir şekilde insana mutluluk veriyor. Onlarla iç içe olmak gayet de güzel oluyor. "
> (Katılımcı 9, Erkek, Kıdemli Yaşam Güvenliği Uzmanı, 37)

Günümüzde ortaya çıkan bir diğer durum şirketlerin oluşturduğu marka değeri ve imajlarına eklenen bir diğer unsur çalışanları tarafından şirketin nasıl pazarlandığı ve nasıl sunulduğudur. Katılımcı 11 şirketini anlatırken hediye ve kutlama konusunda takdir edilen bir firma imajı olduğundan bahsetmiştir.

> "Şirket çok uzun zamandır var olan bir şirket ve her zamanda bu konuda takdir edilen bir şirket olduğunu biliyorum. O yüzden tahminimce en az son 5 senedir kesin hediye veriyordur. Belki öncesi de vardır. Ama son yıllarında bu konuda aktif olarak çalıştıklarını biliyorum. "
> (Katılımcı 11, Kadın, Ürün Tasarımcısı, 26)

Katılımcı 11'in söylemleri şirket imajının çalışan açısından da ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bir diğer önemli konu ise çalışanların sosyal medya üzerinden yaptıkları paylaşımların etkisi diyebiliriz. Sosyal medya paylaşımları hediye beklentisini ve dolayısıyla hediye ve kutlamalara bakışı etkilemektedir. Katılımcı 10'un söylemlerinden yola çıkarak kendi şirketiyle kıyaslayarak diğer şirketlerin çalışanlarının paylaşımları açısından nasıl etkilendiği görülmektedir. Diğer firma çalışanlarını sosyal medya paylaşımları hediye beklentisini ve dolayısıyla hediye ve kutlamanın sonucun etkilemektedir.

> "Tabii, yani o da önemli bir nokta tutuyor tabii ki bizim için. Genel olarak kendi adıma şöyle yani Şirket çalışma esnasında hem hediyelerin ve etkinliklerin yeri çok büyük hem de diğer ekipteki insanların, şirketteki üstlerimin bana davranışının, yaptığım projenin motive etmesi vs. apayrı bir parantez ama örneğin duyuyorduk biz başka şirketlerde. .. tatile götürmeler daha farklı böyle büyük organizasyonlar Farklı bir şeyler yapıldığını hem sosyal mecralardan hem arkadaşlarımızdan duyunca, yani önceki çalıştığım yerlerden bahsediyorum, şu anki yerden değil ama, ya işte burada şöyle şeyler yapılıyormuş, burada bunlar yapılıyormuş, aa ne kadar güzel böyle işte... hediyeler, tatiller vs. yani bunlar da bizi böyle özendirip daha çok böyle o şekildeki şirketlerde çalışmaya daha çok özendiriyordu diyeyim. Yani çalıştığım yerde böyle şeyler olmazsa herhangi bir özel günde bir kutlama, bir tebrik veya işte bir hediye vs. olmazsa bu da iş değiştirmemde motivasyon kaynağı olabilir yani ben onu da rahatlıkla söyleyebilirim."
> (Katılımcı 10, Erkek, Yazılım Geliştirici, 29)

Katılımcı 10'nun söylemlerinden yola çıkarak üzerinde durulması gereken bir diğer konu şirketin kutlama ve hediyeleri hiç yapmaması konusudur. İşten ayrılması için motivasyon kaynağı olduğunu da ifade etmektedir. Bu konuda katılımcı 2'nin söylemleri ise şirkete bağlılığı artmıyor fakat hediye ve kutlamalara bağımlılığı arttığını göstermektedir.

> “İşe bağlılık duygusunu arttırıyor mu? Yani evet illaki etkisi vardır ama ben çok büyük bir etkisi olduğunu düşünmüyorum açıkçası. Yani insanlar bir hediye verildiği için ya da bir kutlama yapıldığı için ya ben bu şirkette ölene kadar çalışmalıyım, kalmalıyım ya da hani ona karşı bir aidiyet duygusunu illaki etkiliyordu dediğim gibi toplam büyük resimde ama çok büyük bir etkisi var mı? Açıkçası benim şahsi görüşüm o kadar etkisi olduğunu düşünmüyorum. …Bende de Şöyle hissettirir, yani çok zorunlu bir durumsa amenna. Buna diyecek bir şeyimiz yok zaten de. Ama o kadar gerekmedikçe bunu hani bir keyfe keder bir kararla kesiyorsa şirket beni iyi hissettirmez yani. Çünkü ben dediğim gibi yani hediye almaktan, kutlama yapmaktan, bir araya gelmekten hoşlanan birisiyim zaten. Böyle bir durumda beni hoşnut etmeyeceği kesin. ”
> (Katılımcı 2, Erkek, Key Account İş Geliştirme ve Saha Yöneticisi,43)

İşe bağlılık konusunda katılımcıların söylemleri değerlendirildiğinde Katılımcı 10’nun söylemlerinde destekler nitelikle sonuçlar ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcı 6 şirketle bağ kurma isteğini verilen hediyeyi hatıra olarak sakladığını ve değerli bulduğunu ifade etmiştir.

> “Bunu kenarda hatıra olarak saklıyorum. Bu bile aslında bir bağ göstergesi bence. Benim için de böyle. Arkadaşlarım için de böyle olduğunu düşünüyorum. Çünkü onlar da mutlu oluyorlar yani.”
> (Katılımcı 6, Kadın, İş Analisti, 29)

Şirketler açısından bir diğer önemli hususta Remote ya da Hibrit olarak bilinen uzaktan çalışma yönteminin son yıllarda artmış olması gerçeğidir. Uzaktan çalışanların şirket materyallerinin kullanımı ön plana çıkmaktadır. Katılımcı 3 bağlılık duygusunu sağlamak açısından önemli olduğunu ifade etmektedir.

> “…Çoğu insan remote/hibrit çalışıyor artık. Atıyorum Artvin'de de çalışan, Kars’ta da Bitlis'te de çalışan, Türkiye'nin her yanında çalışan arkadaşlarımız var. Şirketin vermiş olduğu şeyler, bize vermiş olduğu tişört ya da herhangi bir materyal şirketi bağımlılığımızı arttırıyor. Şirketin bünyesinde çalışan bir eleman olduğumuzu, hatırlatıyor daha doğrusu ve bu bizim şirket içerisindeki ortak tim değil de mesela ortak bir (şirket ismi) elemanı olarak Türkiye'de bir elemanı olarak bizi daha fazla bağlıyor diyebilirim yani şirket hani duygusal olarak bağlıyor diyebilirim.”
> (Katılımcı 3, Erkek, Bulut Operasyon Sistem Mühendisi, 42)

Uzaktan çalışmada şirketle ilgili materyallerin kullanımı fiziki mekân üzerinden eksik olan bağlılığı sağladığı görülmektedir. Katılımcı 3, şirkete sadece profesyonel değil, duygusal bir

bağ kurduğunu belirtmektedir. Bu materyaller, şirkete olan aidiyeti ve bağlılığı pekiştirerek, çalışanın kendisini sadece bir uzaktan çalışan değil, bir bütünün parçası olarak hissetmesini sağlıyor. Şirketin sunduğu bu tür materyaller, çalışanlar arasında görünmez bir köprü oluşturarak, şirket kültürüne daha fazla katılım sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Günümüz iş dünyasında çalışanların motivasyonunu, sadakatini ve verimliliğini arttırmaya yönelik stratejilerde, içsel pazarlama yaklaşımı büyük önem taşımaktadır. Kurum içi kutlamalar ve hediyeler, bu stratejinin etkili araçlarından biri olup, çalışanların kişisel olarak değerli hissetmelerini sağlayarak işyerindeki bağlılıklarını artırır ve performanslarını olumlu yönde etkiler (Schaufeli, 2018). Bu uygulamalar, çalışanların motivasyonunu desteklemek ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için işletmelerin uzun vadede yatırım yapmaları gereken önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Ruck vd., 2017).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, içsel pazarlama stratejileri kapsamında kurum içi kutlama ve hediyelerin çalışanlara etkileri incelenmiştir. Çalışmanın amacı, içsel pazarlama araçları olan hediyeler ve kutlamaların çalışan motivasyonunu nasıl etkilediğini anlamaktır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak, farklı sektörler çalışan beyaz yakalı 11 çalışanla yapılan mülakatlar sonucunda; kurum içi hediyelerin ve kutlamaların çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığına dair sorulara yanıtlar arandı.

Mülakat sonuçları, önceki araştırma bulgularıyla örtüşmekle birlikte bazı farklılıkları da ortaya koymuştur. Daha önce yapılan çalışmalarda iç müşterilere kutlamaların ve hediyelerin olumlu etkisi halihazırda mevcuttur. Yaptığımız araştırmada ise bu etkinin daha derin incelenmesi açısından ele aldık. Literatürden farklı olarak çalışanların özelleştirilmiş hediye ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Kişileştirilmiş, beklemedikleri anlarda, tekrar eden ürünler olmadan özel hissetmeleri şirketlerine duydukları aidiyet düzeylerini etkilemektedir. Maaş, ek haklar dışında artık özel olarak var olduklarını ve değer gördüklerini hissedecekleri kutlama ve hediyelerinde olmasını talep etmeye başladıkları bulgularına erişilmiştir. Şirketler çalışanları için işe alımlarda bu özelliklerinden bahsetmeye başladıkları mülakatlarda katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Çalışanların eşit (kıdem, pozisyon ve maaş farkına rağmen) özel günlerdeki hediyelerin aynı olması eşitlik hissini arttırıyor., ihtiyaç duydukları, özel hissettikleri hediye ve kutlamalar yapılan çalışmada 11 kişide olumlu yönde etki uyandırdığı görülmüştür.

Çoban'ın (2004) vurguladığı gibi, içsel pazarlama uygulamaları çalışanlar üzerinde hem maddi hem de manevi etkilere sahiptir. Ancak yapılan araştırmada, özellikle hediyelerin ve kutlamaların manevi etkilerinin çalışanlar tarafından daha fazla etkili olduğu görülmüştür. Çalışanlarla yapılan görüşmelerde, kişisel anlam taşıyan hediyelerin ve kurumsal başarıların kutlanmasının, çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğu belirtilmiştir. Bu bulgular, Lings'in (2004) içsel pazarlama modelindeki beş ana aşamanın bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Mevcut literatürde, hediye ve kutlamaların çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki etkilerine dair yapılan çalışmaların çoğu, yüzeysel kalmış ve genellikle maddi tatmin boyutuna odaklanmıştır. Deci ve Ryan'ın (1985) motivasyon teorisinde dışsal ödüllerin (örneğin,

hediyeler) kısa vadeli etkileri vurgulanmış, ancak içsel pazarlamanın bu ödülleri nasıl daha etkili hale getirebileceği konusunda yeterince araştırma yapılmamıştır. Yaptığımız araştırma ise hediyelerin ve kutlamaların kişiselleştirilmesi, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına yönelik stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin uzun vadeli etkileri üzerine bir inceleme sunarak literatürdeki bu boşluğu doldurmaktadır. Çalışmanın bulguları, sadece maddi değil, aynı zamanda manevi tatminin çalışan bağlılığında önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Önceki araştırmalar, hediyelerin maddi tatmin boyutuna ağırlık verirken (Ryan ve Deci, 2000), bu çalışma hediyelerin manevi boyutlarına da dikkat çekmektedir. Mülakatlardan elde edilen bulgular, kişisel anlam taşıyan hediyelerin, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına hitap ettiğini ve maddi unsurlardan daha kalıcı etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Çalışanların önemli günlerinin kutlanması, yalnızca maddi bir ödül olmanın ötesinde, aynı zamanda duygusal bağ kurma fırsatı sunmaktadır. Ayrıca, içsel pazarlama stratejilerinin yalnızca hizmet sektörüyle sınırlı olmadığını, farklı sektörlerde de başarıyla uygulanabileceği ortaya konmaktadır. Lings (2004) ve diğer çalışmalarda içsel pazarlama genellikle hizmet sektörü bağlamında incelenmişken, yapılan çalışma hediyeler ve kutlamaların sektörel çeşitlilik gözetmeksizin çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkilerini ele alarak, içsel pazarlamanın sektörel sınırlarını genişletmektedir.

Berry (1981) "The Service Marketing Puzzle" adlı çalışmasında, içsel pazarlama kavramının temellerini atarak çalışanların motivasyonunun hizmet kalitesi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Kotler ve Keller (2016) "Marketing Management" kitabında, içsel pazarlamanın müşteri odaklı bir strateji olarak nasıl kullanılabileceğine dair genel bir çerçeve sunmaktadır. Grönroos (1990), "Service Management and Marketing" adlı eserinde içsel pazarlama uygulamalarının hizmet sektöründeki önemini ele alırken, Lings (2004) "The Role of Internal Marketing in Service Delivery" çalışmasında içsel pazarlamanın yönetimsel uygulamalarına dair bilgiler vermekte ve stratejik yönetim ile entegrasyonunun önemine vurgu yapmaktadır. Rafiq ve Ahmed (2000) ise "Using Internal Marketing to Attract and Retain Customers" başlıklı çalışmalarında içsel pazarlama stratejilerini tartışarak organizasyonel düzeydeki uygulamalarını incelemektedir. Ancak bu çalışmalarda içsel pazarlama stratejilerinin, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre uyarlanmasının ve sistematik bir şekilde yönetilmesinin önemi üzerinde yeterince durulmamaktadır. Mevcut literatürde içsel pazarlama uygulamaları genellikle yönetimsel düzeyde ele alınırken, bu çalışmada çalışana odaklanılmıştır. İşverenlerin, içsel pazarlama stratejilerini çalışanların bireysel ihtiyaçlarına göre uyarlamalarının ve bu sürecin sistematik bir şekilde yönetilmesinin önemi üzerinde

durulmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırma, içsel pazarlama stratejilerinin sadece kısa vadeli sonuçlar değil, aynı zamanda uzun vadeli çalışan bağlılığını destekleyen önemli bir araç olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan mülakatlar, çalışanların kişisel başarılarının veya önemli günlerinin kutlanmasının, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağladığını ve işletmeye olan aidiyetlerini pekiştirdiğini göstermiştir. Bu bulgu, literatürdeki eksikliği doldurarak, içsel pazarlamanın sürdürülebilir bir bağlılık yaratmada ne denli etkili olabileceğine dair yeni bir perspektif sunmaktadır.

Çalışmanın Bulguları:

• Üst düzey yöneticileriyle etkinlik yapan çalışanların motive olduğu görülmüştür.

• Çalışanların tümüne eşit hediyelerin verilmesi (üst yönetim dahil) şirkette adalet duygusunu ön plana çıkartmaktadır.

• Katılımcıların tamına yakını kendilerine özelleştirilmiş, kişileştirilmiş ve özel hissettirecek hediye ve kutlama yapılmasını istemektedir.

• Maddi tercihler daha az talep görürken anlamlı, ihtiyaca yönelik düşülmüş, tekrar etmeyen ve özenli hediyeler verilmesinin şirketlerine duydukları aidiyete etkisi olduğu verilerine ulaşılmıştır.

• Şirket tarafından yapılan kutlamaların çalışanların düşüncelerini alarak karar verilmesinin organizasyonlara motive bir katılım sağlamalarını arttırdığı tespit edilmiştir.

• Hediyeler ve kutlamaların, çalışanların maddi tatminin ötesinde manevi tatmin sağladığı belirlenmiştir.

• Şirketler tarafından sürekli yapılan hediye ve kutlamalar çalışanlarda alışkanlığa dönüşerek, olmadığı zaman kötü hissetme ya da beklentilerin artmasını sağlayabileceği gözlenmiştir.

• Verilen hediyeler ve yapılan kutlamaların doğru zaman, mekân ve alanda yapılması pozitif etki uyandırırken, çalışanları zorlayıcı (mekân, zaman vs.) şartlarda verilmesi isteksizliğe dönüşebileceği gözlemlenmiştir.

• Çalışanlar kutlama ve hediyeleri eğitim, konferans ya da yapılan toplantı mekanının özel olması olarak da tercih edebilmektedir.

• Kurumsal başarıların kutlanmasının, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine yol açtığı ve bu durumun çalışan verimliliğini arttırdığı tespit edilmiştir.

• Literatürde sıkça dile getirilen maddi teşviklerin yanı sıra, bu çalışma çalışan motivasyonunun sürdürülebilirliği için manevi teşviklerin de önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Deci ve Ryan, 1985).

• Özellikle uzaktan çalışanlara odaklanan çalışmaları/araştırmaların yapılması gerekmektedir.. Hem aidiyet duyguları hem motivasyonları konusunda uzaktan remote ya da hibrit çalışma modeliyle çalışanlarda eksikler gözlemlenmiştir.

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, içsel pazarlama stratejilerini güçlendirmek ve çalışan motivasyonunu arttırmak için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

İşverenlere Yönelik Öneriler:

• İçsel Pazarlama Stratejilerinin Önemi: İşverenlerin, içsel pazarlamayı sadece bir motivasyon aracı olarak değil, aynı zamanda çalışanların bağlılığını arttıran bir strateji olarak görmeleri gerekmektedir. Çoban (2004) ve Lings (2004) tarafından da vurgulandığı üzere, içsel pazarlama süreçlerinin çalışanların işletmeyle olan bağını güçlendirdiği açıktır. Bu bağlamda işverenlerin, çalışanlarının hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarını karşılayan daha kapsamlı bir strateji geliştirmeleri önerilmektedir.

• Hediye ve Kutlamaların Kişiselleştirilmesi: Çalışanlara verilen hediyelerin ve yapılan kutlamaların sadece standart bir uygulama olmaktan çıkıp, çalışanların bireysel ihtiyaç ve beklentilerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Deci ve Ryan'ın (1985) motivasyon teorisine göre, hediyeler maddi değer taşısa bile, kişiselleştirilmedikleri sürece çalışan motivasyonu üzerinde beklenen etkileri yaratmayabilir. İşverenlerin, çalışanların kişisel başarılarını ve kat ettikleri yolu takdir ederek, onlara anlamlı ve değerli hediyeler sunması gerekmektedir.

• Kutlamaların Zamanlaması ve Sıklığı: Kurum içi kutlamaların etkili olabilmesi için doğru zamanlamaya dikkat edilmelidir. Çoban (2004), kutlamaların ve ödüllerin gereksiz yere sıklaştırılmasının çalışanlar üzerinde monoton bir etki yaratabileceğini belirtmektedir. Bu nedenle işverenlerin, çalışanları gerçekten etkileyen ve motivasyonu arttırabilecek anlarda kutlamalar düzenlemeleri önerilmektedir.

• İçsel Pazarlamanın İşgücü Devir Oranına Etkisi: İçsel pazarlama stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması, çalışan bağlılığını arttırarak işgücü devir oranını azaltabilir. İşverenlerin, bu stratejilerin hem kısa vadede çalışan tatmini hem de uzun vadede işletme verimliliği açısından önemli sonuçlar doğuracağını fark etmeleri gerekmektedir. Lings (2004), işgücü bağlılığının arttırılmasıyla uzun vadede işletmelerin kârlılıklarını arttırabileceklerini savunmaktadır.

İçsel Pazarlamayı Araç Olarak Kullanan İşletmelere Yönelik Öneriler:

• Hediyelerin Etkisinin Doğru Algılanması: İçsel pazarlamayı bir araç olarak benimseyen işletmeler, hediyelerin çalışanlar üzerindeki etkisini yeniden gözden geçirmelidir. Lings (2004), maddi ödüllerin kısa vadeli motivasyon sağladığını ancak kalıcı bir etki yaratmadığını ifade eder. Bu bağlamda, hediyelerin anlam taşıması ve çalışanların duygusal bağlarını güçlendirecek nitelikte olması önemlidir. Örneğin, kişiselleştirilmiş hediyeler veya çalışanların bireysel katkılarının kutlanması, çalışanların işletmeye olan bağlılığını arttırabilir.

• Hediyelerin ve Kutlamaların İşleyişe Katkısı: Kutlamalar ve hediyeler, işletme kültürünün bir parçası haline getirilmeli ve içsel pazarlamanın sürdürülebilir bir öğesi olarak değerlendirilmelidir. Bu etkinliklerin, sadece çalışanları mutlu etmekle sınırlı kalmaması, aynı zamanda iş süreçlerine ve işletme performansına da katkı sağlaması hedeflenmelidir. Örneğin, kurum içi kutlamalar aracılığıyla ekip çalışması ve iş birliği arttırılabilir. Çoban (2004), bu tür etkinliklerin işyeri atmosferini olumlu yönde etkilediğini ve çalışanlar arasında sinerji yarattığını belirtmektedir.

• Hediyelerin Doğru Zamanlanması: Hediye ve kutlamaların etkili olabilmesi için uygun zamanlamaya dikkat edilmelidir. Deci ve Ryan (1985), motivasyonel teşviklerin zamanlamasının çalışanların performansına doğrudan etki ettiğini vurgular. Yanlış zamanlanmış bir hediye, motivasyon sağlamak yerine olumsuz bir etki yaratabilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarının başarılarını veya katkılarını zamanında takdir etmeleri önemlidir.

• Hediyelerin Uzun Vadeli Etkileri: İçsel pazarlama stratejileri çerçevesinde kullanılan hediyelerin, sadece kısa vadeli motivasyon yaratmakla kalmayıp, uzun vadede çalışanların işletmeye olan bağlılığını pekiştirecek şekilde tasarlanması gerekmektedir. Çoban (2004) ve Lings (2004), uzun vadeli içsel pazarlama stratejilerinin, işletme kültürüne olumlu katkılar sağladığını ve çalışanlar arasındaki güven duygusunu arttırdığını ifade etmektedir.

Akademisyenlere Yönelik Öneriler:

• İçsel Pazarlama Üzerine Daha Fazla Araştırma: İçsel pazarlama, işletmelerin iç dinamikleri üzerinde önemli etkilere sahip olmasına rağmen, bu alandaki araştırmalar sınırlıdır. Akademisyenlerin, farklı sektörlerdeki içsel pazarlama uygulamalarını daha geniş bir perspektiften ele almaları gerekmektedir. Örneğin, bu çalışmada elde edilen bulguların farklı sektörlere uyarlanabilirliği ve bu bulguların çeşitliliği üzerine daha fazla çalışma yapılmalıdır (Lings, 2004).

• Kültürel Farklılıkların İncelenmesi: Çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerindeki içsel pazarlama etkilerinin, kültürel farklılıklara göre değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Çoban (2004), farklı kültürel yapılarda içsel pazarlama araçlarının etkilerinin farklılık gösterebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle, ilerleyen çalışmalarda farklı kültürel bağlamlarda içsel pazarlama stratejilerinin etkilerinin araştırılması, önemli bir akademik katkı sağlayabilir.

• İçsel Pazarlama ve Duygusal Zekâ İlişkisi: Hediyeler ve kutlamalar gibi içsel pazarlama araçlarının, çalışanların duygusal zekâsı üzerindeki etkileri de araştırma konusu yapılabilir. Goleman'ın (1995) duygusal zekâ teorisine dayalı olarak, çalışanların duygusal tatmini ile içsel pazarlama stratejileri arasında güçlü bir ilişki kurulabileceği öne sürülmektedir. Akademisyenlerin, duygusal zekanın işletmelerdeki içsel pazarlama stratejilerine etkisini araştırmaları önerilir.

• İçsel Pazarlama Uygulamalarının Performans Üzerindeki Etkileri: Akademik çalışmaların, içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemesi gerekmektedir. Lings (2004), içsel pazarlama stratejilerinin doğru uygulanmasının, işletmelerin performansını doğrudan etkilediğini vurgular. Bu bağlamda, ilerleyen araştırmaların işletme performansı üzerindeki içsel pazarlama etkilerini ölçmeye yönelik araştırmalar yapması hem akademik literatüre hem de pratik uygulamalara katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management.* Butterworth-Heinemann.

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing, 37*(9), 1177-1186. https://doi.org/10.1108/03090560310495363

Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management. *Strategic Change, 12*(8), 455-467. https://doi.org/10.1002/jsc.693

Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, M. N. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing, 37*(9), 1221-1241. https://doi.org/10.1108/03090560310495381

Akdoğan, C. (2011). *Hizmet pazarlamasında kalite anlayışı: Servqual ve Servperf kalite modellerinin karşılaştırılmasına yönelik bir uygulama (Tez No.*280746) [Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Akdoğan, M. (1983). Pazarlama yönetim fonksiyonları açısından hizmet pazarlaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5*, 123-137.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(2), 142-175.

Altunışık, R., Özdemir, Ş., ve Torlak, Ö. (2002). *Modern pazarlama.* Değişim Yayınları.

American Marketing Association. (2024). Definitions of marketing. *American Marketing Association.* https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/

Ay, C., ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: Literatür incelemesi. *Öneri Dergisi, 5*(20), 15-25. https://doi.org/10.14783/maruoneri.680615

Ayaz, E. (2021). Aidiyet kavramı ve türlerine yönelik literatür taraması. *International Academic Social Resources Journal, 6*(32), 2173-2178.

Aydan, A., Öztürk, G., ve Arslan, F. (2018). Impact of corporate gifts on employee satisfaction: Evidence from the Turkish banking sector. *International Journal of Business and Management Studies, 10*(1), 1-10.

Aydın, Ö. (2007, Temmuz). Yeni müşterinin fiyatı katlandı. *Capital.* https://www.capital.com.tr/yonetim/pazarlama/yeni-musterinin-fiyati-katlandi

Baker, M. J. (2017). *Marketing strategy and management.* Macmillan International Higher Education.

Baker, M. J., & Hart, S. (2019). *The marketing book.* Routledge.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-223.

Baldoni, J. (2012). *The leadership lessons of Steve Jobs.* McGraw-Hill.

Bansal, H. S., & Roth, K. (2000). Why do customers switch? The role of personal and marketing factors. *Journal of Business Research, 47*(3), 247-266.

Bayuk, M. N. (2006). Hizmet pazarlaması ve müşteri tutma (Service marketing and customer retention). *Akademik Bakış Dergisi, Türk Dünyası Celalabat İşletme Fakültesi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi,* (10), 1-12. ISSN 1694-528X.

Bennett, R. (2018). Employee recognition and motivation: The role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis, 26*(3), 1-12.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking, 3*(1), 33-40.

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. D. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25-28). American Marketing Association.

Berry, L. L., & Grönroos, C. (1981). Service marketing is different. *Journal of Services Marketing, 5*(1), 21-28.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.

Black, A., Machin, D., Anderson, P., Watson, N., & Marcouse, I. (2014). *İşletme kitabı* (T. Göbekçin, Trans.). Alfa Yayınları.

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing, 54*(1), 71-84.

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing, 56*(2), 57-71.

Bitner, M. J., & Zeithaml, V. A. (2003). *Service marketing: Integrating service and operations management*. McGraw-Hill Education.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47-51). American Marketing Association.

Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (2nd ed.). Routledge.

Candan, B., ve Çekmecelioğlu Gündüz, H. (2009). Yönetim dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü (Sosyal), *20*(63), 41-58.

Cialdini, R. B. (2007). *Influence: The psychology of persuasion*. Harper Business.

Chathoth, P. K., Altintas, V., Harrington, R. J., & Chan, E. S. W. (2016). The role of technology in the hospitality industry: A systematic review of the literature. *International Journal of Hospitality Management, 54*, 3-13. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.11.002

Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal, 9*(5), 672-688.

Conduit, J., & Mayondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research, 51*(1), 11-24. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00086-1

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.

Çevik Tekin, İ. (2021). Hizmet pazarlaması. In D. Özilhan Özbey (Ed.), *Turizm işletmelerinde modern pazarlama yönetimi: Teori-strateji-örnek olaylar* (pp. 1-14). Detay Yayıncılık.

Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*, 85-98.

Demir, H., Usta, R., ve Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(2), 135-161.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin, 125*(6), 627-668. https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19-43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications.

Dinç, Ö. G., ve Kılıçaslan, Y. (2021). Hizmet sektöründe rekabet edebilirlik ve verimlilik. *Sivas Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22*(1), 135-162.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 14*, 60-87.

Dömbekci, A., Akman, H., ve Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22* (Özel Sayı 2), 141-160.

Eaton. (2013, June). *Dünya çapında hediye verme ve ağırlama kuralları*. https://images.eaton.com/ecm/groups/public/@pub/@eaton/@corp/documents/content/ct_251 847.pdf

Eğinli Temel, A., ve Çakır Yeygel, S. (2021). Toplum kültürünün kurum kültürüne yansıması. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi, 3*(2), 37-49.

Ergün, S. G., ve Boz, H. (2017). İşletmelerin içsel pazarlama uygulamaları ve iş görenlerin iş tatmini ilişkisi: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar, 1*(1-2), 1-12.

Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *The International Journal of Public Sector Management*.

Frow, P., & Payne, A. (2007). Toward the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management, 15*(2), 89-101. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550120

Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). On internal marketing: Concept, models, advantages and disadvantages. *Revista Economică, 70*(5), 53-64.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362. https://doi.org/10.1002/job.322

Grant, A. M. (2013). The future of work: How to build a purpose-driven organization. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2013/12/the-future-of-work-how-to-build-a-purpose-driven-organization

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research, 20*(1), 63-70.

Giroux, C. R. (1960). Review of *The motivation to work*, by F. Herzberg, B. Mausner, & B. C. Snyderman. *Relations industrielles / Industrial Relations, 15*(2), 275–276. https://doi.org/10.7202/1022040ar

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing, 18*(4), 36-44. https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision, 32*(2), 4-20.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing: A customer relationship management approach.* Wiley.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition.* John Wiley & Sons.

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition.* Lexington Books.

Grönroos, C. (2015). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review, 21*(2), 123-136. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.002

Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing, 1*(1), 37-57. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_04

Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing: Marketing management, relationship strategy, and CRM approaches for the network economy.* Butterworth-Heinemann.

Haghighikhah, M., Khadang, M., & Arabi, M. (2016). Internal marketing: Employee satisfaction and word of mouth in Guilan's Saderat Bank. *International Journal of Marketing Studies, 8*(2), 151-159.

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2-3), 415-424. https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.004

Hernandez Sanchez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital, 8*(2), 275-307. https://doi.org/10.3926/ic.377

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man.* World Publishing Company.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value.* Free Press.

Homburg, C., Kuester, S., & Krohmer, H. (2009). *Marketing management: A contemporary perspective.* McGraw-Hill.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2009). When should the customer really be king? On the optimum level of customer participation in new product development. *Journal of Marketing, 73*(3), 36-55.

Horozoğlu, Ş. (1995). *Çalışanların iş doyum düzeyinin karşılaştırılması* (Tez No. 43513) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Huang, Y., Rust, R. T., & Cadwallader, S. (2016). The impact of corporate social responsibility on employee engagement. *Journal of Business Research, 69* (11), 4870-4876. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.020

İnal, E., Çeçek, R., ve Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (Sosyal), 21*(1), 307-320.

İnal, M. E., ve Toksarı, M. (2008). Bir yönetim yaklaşımı olarak içsel pazarlama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 10*(1-2), 361-390.

İşler, B. D., ve Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13*(2), 61-72.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692-724. https://doi.org/10.5465/256287

Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal, 10*(4), 302-314. https://doi.org/10.1108/13563280510630113

Karaatlı, E. (2014). *Çalışanların ödüllendirme anlamında yöneticiden beklentileri: Özel bankada bir uygulama* (Tez No: 385809) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kirkman, B. L., Rosen, B., & Tesluk, P. E. (2021). The role of employee voice in organizational change: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 377-389. https://doi.org/10.1037/apl0000842

King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing, 46*(3/4), 469-488.

Kim, S., Lee, H., & Kim, J. (2017). The role of employees' positive emotions in the impact of corporate social responsibility on employee job satisfaction. *Sustainability, 9*(5), 801. https://doi.org/10.3390/su9050801

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *A framework for marketing management* (6th ed.). Pearson Education.

Kozak, N., Özel, Ç. H., Aksöz, E. O.,ve Aktaş, E. (2019). *Hizmet pazarlaması: Kavramlar, ilkeler ve stratejiler.* Detay Yayınları.

Kumar, V., & Singh, R. (2015). The impact of internal marketing on employee retention: A study of the Indian banking sector. *International Journal of Bank Marketing, 33*(2), 121-140.

Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research, 53*(3), 509-529. https://doi.org/10.1509/jmr.15.0071

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705-717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research, 57*(4), 405-413.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research, 7*(3), 290-305.

Lovelock, C. H. (1992). *Managing services: Marketing, operations, and human resources.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy.* Prentice Hall.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349.

Martensen, A., & Grønholdt, L. (2006). Internal marketing: A study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing, 2*(4), 92-116.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396.

Matzler, K., Bidmon, S., & Grabner-Kräuter, S. (2006). The relationship between customer satisfaction and loyalty: A multiple mediation model. *Journal of Business Research, 59*(6), 656-663. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.02.004

McCarthy, E. J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach.* Richard D. Irwin, Inc.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003646802&seq=1

McGregor, D. (1960). The Human Side Of Enterprise. McGraw-Hill Book Company.

Merriam, S. B. (2013). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. Jossey-Bass.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Monroe, K. B. (2003). Pricing: Making Profitable Decisions. McGraw-Hill Education.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20-38.

Nakıboğlu, M. A. B. (2008). Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Naktiyok, A. ve Küçük O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İş Gören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).

Özdemir, G., (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. İş, Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt* 16, Sayı 1, 54-66

Özdemir, Ö. (2014). The Effect of Internal Marketing on Customer Satisfaction: An Empirical Study. Management Research Review, 37(2), 144-158.

Öztürk, S. A., (2023). Hizmet Pazarlaması Kuram, Uygulama ve Örnekler. Ekin Yayınları

Sadeghloo, M., Nodeh, H. Z. ve Rajabloo, R. (2014) The Relationship Between İnternal Marketing and Organizational Commitment in Golestan's Sports and Youth Offices, Pelagia Research Library Advances in Applied Science Research, 2014, 5(1):316-319

Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. Doubleday

Shostack, Lynn. (1987). Service Positioning through Structural Change." Journal of Marketing, 51(1), 34-43.

Şimşek, M. (2002). Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü, Babıali Kültür Yayıncılığı

Patton, M. Q. (2015). Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice (4th ed.). Sage Publications.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69(4), 167-176.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing, 64(1), 12-40.

Pappas, I. O. & Flanagan, J. (2020). Corporate Gifts and Team Dynamics: The Role of Recognition in Employee Engagement. Journal of Business Research, 116, 454-463.

Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, 69(4), 167-176.

Pérez, J. F., González, M. J. & Otero, E. (2022). Employee Involvement and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovative Work Behavior. Journal of Business Research, 140, 170-180.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, 18(3), 5-14.

Reichheld, F. F. & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. Harvard Business Review, 78(4), 105-113.

Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714.

Robbins P. S. & Judge T.A. (2011). Örgütsel Davranış- Organizational Behavior. (Çev. İ Erdem) Ankara: Nobel Yayınları

Robertson, I. T. & Cooper, C. L. (2010). Full Engagement: The İntegration Of Employee Engagement And Psychological Well-Being. Leadership & Organization Development Journal, 31(4), 324-336.

Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Sanchez, J. L., Ruiz, R. & Sanchez, A. (2012). Analyzing Internal Marketing Practices in Services. International Journal of Marketing Studies, 4(1), 56-67.

Sanchez, J. L., Ruiz, R. & Sanchez, A. (2014). The Role of Internal Marketing in Building Employee Loyalty in the Hospitality Industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(5), 813-834.

Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. Organizational Dynamics, 47(2), 99-106.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), Psychology of Intergroup Relations (pp. 7-24). Nelson-Hall.

Tansuhaj, P., Randall, D. & McCullough, J. (1988). A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. Journal of Services Marketing, 2(1), 31-38.

Telli, S. G., Işıkay, T. ve Demir, C. (2022). Pazarlama Yönetiminde İnsan Faktörü: İçsel Pazarlama ve İç Müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi–USBED*, Cilt/Volume 4, Sayı/Issue 6, 75-96.

Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16*(1), 54-66.

Özdemir, Ö. (2014). The effect of internal marketing on customer satisfaction: An empirical study. *Management Research Review, 37*(2), 144-158.

Öztürk, S. A. (2023). *Hizmet pazarlaması kuram, uygulama ve örnekler.* Ekin Yayınları.

Sadeghloo, M., Nodeh, H. Z., & Rajabloo, R. (2014). The relationship between internal marketing and organizational commitment in Golestan's sports and youth offices. *Advances in Applied Science Research, 5*(1), 316-319.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization.* Doubleday.

Shostack, L. (1987). Service positioning through structural change. *Journal of Marketing, 51*(1), 34-43.

Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde başarının anahtarı insan faktörü.* Babıali Kültür Yayıncılığı.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 69*(4), 167-176.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing, 49*(4), 41-50. https://doi.org/10.1177/002224298504900403

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing, 64*(1), 12-40.

Pappas, I. O., & Flanagan, J. (2020). Corporate gifts and team dynamics: The role of recognition in employee engagement. *Journal of Business Research, 116,* 454-463. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.043

Pérez, J. F., González, M. J., & Otero, E. (2022). Employee involvement and organizational performance: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of Business Research, 140,* 170-180. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.049

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5-14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

Reichheld, F. F., & Schefter, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the web. *Harvard Business Review, 78*(4), 105-113.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.

Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2011). *Örgütsel davranış: Organizational behavior* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(4), 324-336.

Ruck, K., Welch, M., & Menara, B. (2017). Employee voice: An antecedent to organizational engagement? *Public Relations Review, 43*(5), 904-914. https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.09.002

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Sánchez, J. L., Ruiz, R., & Sánchez, A. (2012). Analyzing internal marketing practices in services. *International Journal of Marketing Studies, 4*(1), 56-67.

Sánchez, J. L., Ruiz, R., & Sánchez, A. (2014). The role of internal marketing in building employee loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26*(5), 813-834.

Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture. *Organizational Dynamics, 47*(2), 99-106.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* ,7-24. Nelson-Hall.

Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing, 2*(1), 31-38. https://doi.org/10.1108/eb060659

Telli, S. G., Işıkay, T., ve Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: İçsel pazarlama ve iç müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi–USBED, 4*(6), 75-96.

Us, T. A. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İgiad Yayınları.

Ünsar, S. A., İnan, A., & Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(1), 248-262.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value co-creation and service systems (re)formation: A service ecosystems view. *Service Science, 4*(3), 207-217.

Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Creating a complete understanding of customer engagement: A behavioral perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice, 20*(2), 127-145.

Yeniçeri, T., Kurt, P., ve Akgül, V. (2020). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmininin aracı rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *BMIJ, 8*(1), 476-501.

Yıldız, A., ve Kılıç, K. (2021). *Sorularla pazarlama ilkeleri*. Asos Yayınevi.

Yüce, A., ve Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 03*(03).

Zeithaml, V. A. (1981). How consumer evaluation processes differ between goods and services. In J. Donnelly & W. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 27-34). American Marketing Association.

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. McGraw-Hill.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

EKLER

EK.1 Görüşme Soru Formu

1. Şirketinizin düzenlediği kutlama etkinliklerine veya hediye dağıtımlarına katılıyor musunuz? Bu etkinlikler hakkında ne düşünüyorsunuz?

2. Kutlamalar veya hediyeler sizin işinizden memnuniyetinizi nasıl etkiliyor?

3. Şirketiniz tarafından sizin için olan en etkileyici, anlamlı hediyeyi veya kutlamayı hatırlıyor musunuz?

4.Kutlamalar veya hediyelerin, şirketinizdeki çalışma ortamını nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

5. Sizin için en önemli motivasyon kaynakları nelerdir? Şirketinizdeki kutlama ve hediyeler bu motivasyon kaynaklarından biri mi? Eğer öyleyse nasıl bir etkisi var?

6.Kutlama veya hediyelerin, şirketinizdeki ekip çalışmasına ve iş birliğine etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?

7. Şirketinizdeki kutlama veya hediyelerin, çalışanların işe bağlılık duygusunu arttırdığını düşünüyor musunuz? Sizin bağlılık duygunuza etkisi var mı?

8. Kutlamalar veya hediyelerin, iş verimliliğinize etkisini ne derece hissediyorsunuz?

9. Şirketinizdeki kutlama veya hediyelerin, çalışanlar arasındaki iletişimi ve ilişkileri nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

10. Kutlama etkinliklerinde ve hediyelerde dikkate alınan faktörler sizin için ne kadar önemli?

11. Etkinlikle ve kutlamalarla ilgili ekstra bir beklentiniz var mı?

12. Kutlama ve etkinlikler olmasaydı ve bundan sonra uygulanmayacak olsa ne hissedersiniz?

Ek.2 Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ TEZ DEĞERLENDİRME FORMU		
Öğrencinin Adı Soyadı:		**EVET**
	Kapak	
1	Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?	
2	Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
3	Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?	
4	Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?	
	İçindekiler	
5	Sayfa numaraları tam verilmiş mi?	
6	Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?	
7	Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?	
8	Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?	
	Giriş	
9	Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?	
10	İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?	
	Özet/Abstract	
11	Kılavuza uygun mu?	
12	Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?	
13	Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?	
14	Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?	
	Kaynakça	
15	Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?	
16	Kaynak formatı kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?	
17	Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?	
	Atıf Yöntemi APA 7 □ CMS □ İSNAD □	
	Genel Değerlendirme	
18	Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?	
19	Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?	
20	Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi?	
21	Sayfa kenar boşlukları ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?	
22	Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?	
23	Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?	
24	Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?	
25	Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak yazılmış mı?	