

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA
MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS

Sezgin YALÇIN

OCAK-2024
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA
MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ**

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON CUSTOMER ORIENTATION
THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP**

YÜKSEK LİSANS

Sezgin YALÇIN

**OCAK-2024
GÜMÜŞHANE**



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI

**İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA
MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ**

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING ON CUSTOMER
ORIENTATION THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP**

YÜKSEK LİSANS

Sezgin YALÇIN

Danışman: Doç. Dr. Emel YILDIZ

**OCAK-2024
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Vatandaşlık Aracılığında Müşteri Odaklılığa Etkisi” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kısıtlara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

18/01/2024

.....
Sezgin YALÇIN

TEŞEKKÜR

Gümüşhane Üniversitesi'nde danışmanım olan öğretim görevlisi olan Doç. Dr. Emel YILDIZ hocama bana sağladığı her türlü destek ve yardımlarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Her türlü sıkıntıda yanımda olan eşim Yasemin ve oğlum Berat'a sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu çalışmada bana her türlü yardımı olan arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Sezgin YALÇIN
GÜMÜŞHANE – 2024

ÖZET

Çağrı merkezi sektörü, çeşitli sektörlerde müşteri hizmetleri ve desteğine yönelik artan talep nedeniyle son yıllarda önemli ölçüde büyüyen bir sektördür. Müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip kuruluşların günümüzün oldukça rekabetçi iş ortamında başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu, çağrı merkezi çalışanları arasında müşteri odaklılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmenin bir yolu olarak içsel pazarlamaya olan ilginin artmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmada çağrı merkezlerinde örgütsel vatandaşlık aracılığıyla içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma büyük bir çağrı merkezi bünyesinde çalışan 433 kişinin katılımıyla sağlamıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen model için veri toplama tekniği olarak kolayda örnekleme metodundan faydalanılarak, literatürdeki çalışmalardan elde edilen anket soruları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler SSPS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, içsel pazarlamanın müşteri odaklılık ve örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel vatandaşlığında müşteri odaklılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte araştırmanın amacı kapsamında örgütsel vatandaşlığın, içsel pazarlama ile müşteri odaklılık arasındaki aracılık etkisi incelenmiş tam aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeyini artırarak, onların müşteri odaklılık davranışlarını gösterme olasılığını artırdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel pazarlama, Örgütsel vatandaşlık, Müşteri odaklılık

SUMMARY

The call center industry has grown significantly in recent years due to the increasing demand for customer service and support across a variety of industries. Organizations with a customer-centric approach are more likely to succeed in today's highly competitive business environment. This has led to an increased interest in intrinsic marketing as a way to improve customer orientation and organizational citizenship behavior among call center employees. In this context, this study examines the impact of intrinsic marketing through organizational citizenship on customer orientation in call centers. The study was conducted with the participation of 433 employees working in a large call center. For the model determined in line with the purpose of the research, convenience sampling method was used as the data collection technique and the survey questions obtained from the studies in the literature were used. The data obtained were analyzed using SSPS and AMOS programs. As a result of the research, it was determined that internal marketing has a positive effect on customer orientation and organizational citizenship. It was also found that organizational citizenship positively affects customer orientation. In addition, within the scope of the purpose of the study, the mediating effect of organizational citizenship between intrinsic marketing and customer orientation was examined and it was concluded that it was fully mediated. This shows that intrinsic marketing practices increase the level of organizational citizenship of employees and increase their likelihood of showing customer orientation behaviors.

Keywords: Internal marketing, Organizational citizenship, Customer orientation

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	VI
ÖZET.....	VII
SUMMARY	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar DİZİNİ	XIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIV
EKLER DİZİNİ.....	XV
GİRİŞ	1
1. İÇSEL PAZARLAMA.....	2
1.1 Pazarlama Kavramı	2
1.1.1. Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler	2
1.1.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması	3
1.1.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması	3
1.1.1.3. Satış Anlayışı Aşaması.....	3
1.1.1.4. Pazarlama Anlayışı Aşaması.....	4
1.1.1.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı Aşaması.....	4
1.2. İçsel Pazarlama.....	5
1.2.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
1.2.2. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları	7
1.2.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması	7
1.2.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması	7
1.2.2.3. Değişim Yönetimi ve Strateji Uygulama Aşaması	8
1.2.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları.....	9
1.2.4. İçsel Pazarlamanın Önemi.....	9
1.2.5. İçsel Pazarlamanın Yararları	10
1.3. İçsel Pazarlamada Müşteri	11
1.3.1. Dış Müşteri.....	11
1.3.2. İç Müşteri	12
1.3.3. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar	13
1.3.4. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım	14
1.3.5. İç ve Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması.....	14

1.3.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi	14
1.4. İçsel Pazarlamanın Boyutları	15
1.4.1. Eğitim ve Gelişim	15
1.4.2. Ücret ve Ödüllendirme	16
1.4.3. Personel Güçlendirme	17
1.4.4. İç İletişim	18
1.5. İçsel Pazarlama Modelleri.....	18
1.5.1. Leoanard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli	19
1.5.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli	20
1.5.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli	21
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve MÜŞTERİ ODAKLILIK.....	23
2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramsal Çerçeve	23
2.1.1. Vatandaşlık Kavramı.....	23
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) Tanımı	24
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları	24
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	25
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	26
2.2.1. Liderlik Davranışları	26
2.2.2. Örgütsel Bağlılık (Sadakat).....	26
2.2.3. Örgütsel İtaat.....	26
2.2.4. Kendini Geliştirme	27
2.2.5. Üye ve Örgüt Bütünleşmesi	27
2.2.6. İş Tatmini	27
2.2.7. Görev Özellikleri.....	28
2.2.8. Kişilik Özellikleri.....	28
2.2.9. Örgütsel Sessizlik.....	28
2.2.10. Örgütsel Adalet	28
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	29
2.3.1. Özgecilik	29
2.3.2. Vicdanlılık.....	29
2.3.3. Centilmenlik.....	29
2.3.4. Nezaket.....	30
2.3.5. Sivil Erdem	30
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler.....	30
2.4.1. Barnard'ın Çalışmaları	30
2.4.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları	31

2.4.3. Blau'nun Çalışmaları	31
2.4.4. Eşitlik Teorisi	32
2.4.5. Beklenti Teorisi	32
2.4.6. Karşılıklılık Normu Teorisi	32
2.4.7. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	33
2.5. Müşteri Odaklılık	33
2.5.1. Müşteri Odaklılıkla İlgili Kavramlar	34
2.5.1.1. Müşteri Tatmini	34
2.5.1.2. Müşteri Gereksinimleri ve Beklentileri	34
2.5.1.3. Müşteri Sadakati	35
2.5.1.3.1. Müşteri Sadakati Tipleri	36
2.5.1.4. Müşteri Bağlılığı	36
2.5.1.4.1 Müşteri Bağlılığının Sağlanması	37
2.5.1.4.2 Müşteri Bağlılığının Etkileri	37
2.5.2. Müşteri Odaklı Anlayış Şekilleri ve Firmaya Katkıları	38
2.5.2.1. Müşteri Odaklı Pazarlama ve Firmaya Katkıları	38
2.5.2.2. Başarılı Müşteri Odaklı Firmaların Yedi Özelliği	38
2.5.3. Müşteri Odaklılığın Boyutları	39
2.5.3.1. Şımartma	40
2.5.3.2. Müşteri İhtiyaçlarını Okuma	40
2.5.3.3. Teslim Etme	41
2.5.3.4. Kişisel İlişki	41
3. LİTERATÜR TARAMASI	42
3.1. Ulusal Literatür	42
3.2. Uluslararası Literatür	43
4. İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ	49
4.1. Araştırma Amacının ve Öneminin Belirlenmesi	49
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
4.2.1. Araştırmanın Modeli	49
4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri	50
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	50
4.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeği	51
4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	52
4.3.3. Müşteri Odaklılık Ölçeği	52
4.4. Araştırmanın Metodolojisi	53
4.4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	53

4.4.2. Ana Kütle ve Örneklem	54
4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi	54
4.5. Bulgular ve Analiz	54
4.5.1. Normallik Testi	54
4.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	55
4.5.3. Güvenilirlik Analizi	55
4.5.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	56
4.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi.....	56
4.5.3.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi	56
4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	57
4.5.4.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	57
4.5.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	58
4.5.4.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	59
4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi	60
4.5.5.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	61
4.5.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	62
4.5.5.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	64
4.5.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	65
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	68
KAYNAKÇA.....	74
ETİK KURUL KARARI	85
ÖZGEÇMİŞ	86

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Ölçeklere ait normallik testi sonuçları	55
Tablo 2. Demografik Özellikler	55
Tablo 3. İçsel Pazarlama ölçeğine ait güvenilirlik analizi sonuçları.....	56
Tablo 4. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları.....	56
Tablo 5. Müşteri odaklılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları	57
Tablo 6. İçsel pazarlama ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları	58
Tablo 7. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları	59
Tablo 8. Müşteri odaklılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları.....	60
Tablo 9. Uyum indeksleri tablosu	61
Tablo 10. İçsel pazarlama ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri	62
Tablo 11. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri	63
Tablo 12. Müşteri odaklılık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri	65
Tablo 13. PROCESS macro analizi bulguları	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002: 14).....	19
Şekil 2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002: 20).....	20
Şekil 3. Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları (Lings, 2004: 409).....	21
Şekil 4. Araştırma Modeli	50
Şekil 5. İçsel pazarlama ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi.....	61
Şekil 6. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi.....	63
Şekil 7. Müşteri odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi	64
Şekil 8. Basit bir aracılık modelinin kavramsal diyagramı (Model 4) (Hayes, 2018). ...	66



EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	83
------------------------	----



GİRİŞ

Çağrı merkezi sektörü, çeşitli sektörlerde müşteri hizmetleri ve desteğine yönelik artan talep nedeniyle son yıllarda önemli ölçüde büyüyen bir sektördür. Müşteri merkezli bir yaklaşıma sahip kuruluşların, günümüzün oldukça rekabetçi iş ortamında başarılı olma olasılığı daha yüksektir. Bu, çağrı merkezi çalışanları arasında müşteri odaklılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını (ÖVD) geliştirmenin bir yolu olarak içsel pazarlamaya olan ilginin artmasına yol açmıştır. Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezlerinde ÖVD aracılığıyla içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisini araştırmaktır.

Çağrı merkezi endüstrisi, sağlanan müşteri hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkileyebilecek yüksek çalışan devir oranları ile anılır. Çağrı merkezi çalışanları genellikle yüksek düzeyde stres, tükenmişlik ve iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalır ve bu da müşteri odaklılık eksikliğine ve daha düşük ÖVD seviyelerine neden olabilir. Çalışanlara iç müşteriler gibi davranmayı ve müşteri odaklı bir kültürü teşvik etmeyi içeren içsel pazarlama, bu zorluklara potansiyel bir çözüm olarak tanımlanmıştır. Ancak, çağrı merkezlerinde ÖVD yoluyla içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisine ilişkin sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, çağrı merkezlerinde ÖVD aracılığıyla içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisini araştırmaktır. Spesifik olarak, bu çalışma, çalışan eğitimi ve gelişimi, çalışan bağlılığı ve şirket içi iletişim gibi içsel pazarlama uygulamalarının, çağrı merkezi çalışanları arasında ÖVD'yi ve müşteri odaklılığı nasıl etkilediğini inceleyecektir.

Bu çalışma, çağrı merkezi yöneticileri ve pazarlama ve insan kaynakları alanındaki araştırmacılar için önemli çıkarımlara sahiptir. Yöneticiler, çağrı merkezi çalışanları arasında ÖVD'yi ve müşteri odaklılığı etkileyen faktörleri belirleyerek, müşteri hizmet kalitesini ve çalışan refahını iyileştirmek için stratejiler geliştirebilir. Çalışma aynı zamanda içsel pazarlama ve bunun çalışan davranışı ve müşteri memnuniyeti de dahil olmak üzere kurumsal sonuçlar üzerindeki etkisine ilişkin daha geniş literatüre de katkıda bulunuyor.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları vardır. Bu çalışma yalnızca çağrı merkezlerine odaklanmaktadır, bu da bulguların diğer sektörlerde genellenebilirliğini sınırlayabilir. Çalışma, değişkenler arasında nedensel ilişkiler kurma yeteneğini sınırladığı için kesitseldir. Tüm bunların yanı sıra, katılımcılar kendi seçtikleri ve daha geniş çağrı merkezi popülasyonunu temsil etmeyebilecekleri için çalışma seçim yanlılığına tabi olabilir.

1. İÇSEL PAZARLAMA

Pazarlama kavramı, satıcılar, müşteriler, pazarlamacılar ve toplum için genel olarak değeri olan teklifleri yaratmak, iletmek, sunmak ve değiş tokuş etmek için kurum ve süreçlerini ifade eden faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır (Gundlach ve Wilkie, 2009). Geçen yıllar içerisinde pazarlama kapsamının genişlemesi, içerisine farklı kavramlarında dahil olmasına ya da pazarlamanın farklı süreçlere uyarlanmasına da ihtiyaç duyulmuştur. Pazarlama sürecindeki yeni kavramlar ortaya çıkarken 1980’li yıllarda İçsel Pazarlama kavramından bahsedilmeye başlanmıştır.

Pazarlama süreçlerinde, müşterilerin ne tür ihtiyaçları olduğuna yönelik çalışmaların müşteri memnuniyeti oluşturacağı düşüncesi, zamanla çalışanların verimliliğin artırılmasına yönelik çalışmalarda pazarlama yaklaşımı kullanılması fikriyle örtüşmüştür böylece içsel pazarlamanın çalışanlara uygulanmasının faydalarına odaklanılmıştır. Ayrıca kurumlarında çalışanların işverene karşı daha olumlu olmalarını sağlamak ve kuruluşun imajını dış dünyaya etkili bir şekilde iletmek için içsel pazarlamanın kullanılmasından bahsedilmiştir (Foreman ve Honey 1995: 762).

1.1 Pazarlama Kavramı

Pazarlama kelimesinin ilk bakışta satış kelimesiyle aynı manaya geldiği düşünülebilir. Her ne kadar bu kavramlar karıştırılsa da pazarlamanın satışa göre çok daha büyük bir kapsamı olduğu satışın ise daha küçük bir bölümü ifade ettiğini anlamak güç değildir. Pazarlama daha ürün ortada yokken başlayan, satıştan sonra bitmeyen ve bu süreç içerisinde ürün, fikir ve hizmet ortaya çıkarılmasında, fiyat belirlenmesinde, mal ve hizmetlerin satışının kolaylaştırılmasında ve ürünlerin ulaştırılmasında, müşteriye düşünen, geniş içeriğe sahip tüm aktiviteleri içeren bir süreçtir (Mucuk, 2017: 3).

1.1.1. Pazarlama Anlayışındaki Gelişmeler

Hayatımızda karşılaştığımız birçok kavram bildiğimiz son haliyle algılanmasına kadar geçen zaman içerisinde sürekli olarak değişime ya da gelişime uğramıştır. Bu gelişim aşamalarına sağlıklı bir şekilde ulaşılmasında farklı felsefelerin de etkisi olmuştur. Sanayileşmenin artmasına paralel olarak gelişen pazarlama, beraberinde farklı alanlarda bu gelişimini devam ettirmiştir. Ürün ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin ortaya çıkmasına neden olurken, rekabet ise pazarlamaya odaklanma ihtiyacını artırmıştır.

Pazarlama sürecinin gelişimi tüm sektörlerde aynı anda aynı gelişimi göstermemiştir hatta aynı sektörlerde de farklı zamanlarda gelişime rastlamak mümkündür. Pazarlama sürecinin tasarımı ve uygulanacak stratejilerde benimsenen anlayışları beş başlık altında toplamak mümkündür (Okumuş, 2010: 27).

1.1.1.1. Üretim Anlayışı Aşaması

1900’lü yılların başlangıcını içeren bu anlayış, dönemin şartları gereği ürünlerin talebi karşılama konusunda yeterli olmadığı için işletmelerin üretime odaklanmasından kaynaklanmaktadır. Bu anlayış üretimin ön planda tutulduğu bir anlayışı barındırmaktadır. Üretim anlayışı günümüzde kullanılabilir olmakla birlikte her iki zamanda da pazarlama sürecinin gereklerinden uzaklaştıran bir anlayış olarak ortaya çıkmaktadır.

Üretim anlayışında önemli olan olabildiğince ürün ortaya çıkarmak ve bunların müşteriye ulaşmasını sağlamaktır. Ürünün ucuz olması ve ulaşılabilir olması tercih edilen faktördür. Bu konunun en bilinen örneğini ise araba markası Ford’un yalnızca bir modelinin üretimini artırmaya yönelik çalışmasıdır, bu çalışmanın sonuçları ise Ford markasının Amerika da yerli otomobilleri bile geçerek en çok satılan ve en iyi fiyatlı otomobil olmasını sağlamıştır (Okumuş,2010: 28). Böylece talebin çok yaşandığı bir bölgede üretim anlayışı bu ihtiyacı gidermiştir.

1.1.1.2. Ürün Anlayışı Aşaması

Üretim anlayışına çok benzeyen bu anlayış ürüne odaklanmanın pazarlama stratejisini katkı sağlayacağını vurgulamaktadır. Bu anlayışta işletme ürünlerinde kalitenin, cazibenin, yeniliğin müşterilerin aradığı özellikler olduğunu kabul eder. Bu sebepler firmanın ürünlerinin çeşitliliği ve kalitesinde sürekli geliştirme yoluna gitmesine neden olur. Aslında ürün anlayışı her ne kadar kullanıcı taraflı olsa da burada ki ürün geliştirme müşterilerden bağımsız gerçekleşmektedir. Örneğin üretim bandına uyumlu olan bir ürün, kullanıcı açısından kullanımı uyumlu olmayıp zor bir hale gelebilir. Bu durum sadece ürün anlayışına odaklanmanın, pazarlama sürecinin gereklerinden uzaklaştıran bir anlayış olduğunu göstermektedir.

1.1.1.3. Satış Anlayışı Aşaması

1900’lü yılların ikinci çeyreğinde yoğun olarak kullanılan bu anlayışın merkezinde aslında yine ürün bulunmaktadır. Üretilen ürünlerin teknolojiyle birlikte aynı kaliteye

ulaşması firmalar arasındaki rekabetin kurallarını değiştirmiştir. Müşterilerin kendi firmalarının ürünlerini tercih etmesi için artık tutundurmaya yönelik çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Firmalar için satış anlayışı demek ürünleri satmak ve para elde etmektir. Ürünün satışını yaparken bu anlayışta da müşteri ihtiyaçlarından daha önemli olan elde ki ürünleri her türlü ikna konuşmaları yaparak, reklamı artırarak ve bireysel satış kullanarak ürünlerin satılması için her türlü çaba harcanır.

1.1.1.4. Pazarlama Anlayışı Aşaması

1900’lü yılların ortası bitmek üzereyken ortaya çıkan bu anlayış diğer anlayışların yapmadığı yani müşterinin isteklerini önemsemeyi odağa almıştır. Daha önceki ürün anlayışı odağı “yap-sat” yerine, tüketici odağı “anla-cevapla” anlayışı benimsenmektedir (Okumuş, 2010: 30).

Pazarlama anlayışında üretim, ürün ve satış vazgeçilmezdir fakat bu kavramlar odaktan alınıp merkeze müşteri konulduğunda anlam kazanırlar. Müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda elde edilecek veriler sayesinde doğru ürün doğru kişiye iletilmiş olur.

Pazarlama anlayışında ki gelişmeler beraberinde diğer kavramların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Müşteri ilişkileri Yönetimi (MİY) sayesinde tüketicilerin taleplerini bireysel bazda ortaya çıkarma, karşılama konusunda işletme ve tüketicinin karşılıklı fayda sağlayacağı bir aşama kat edilmiştir. Zaman içerisinde gelişen teknoloji ve uzaktan erişe bilirlilik sürece hız katarak kullanılabilirliği artırmıştır.

Pazarlama anlayışında kaçırılmaması gereken nokta her şey sadece müşteri için gibi düşünülmemelidir. Değerli olan müşterilerin yanında işletmelerinde değerli olduğu ve karşılıklı talepler arasında dengeyi kurabilecek bir felsefeye sahip olması ve böylece pazarlama stratejilerinin gelişmesine yardımcı olmasıdır.

1.1.1.5. Bütünsel Pazarlama Anlayışı Aşaması

Bütünsel pazarlama anlayışı, genişliklerini ve karşılıklı bağımlılıklarını tanıyan pazarlama programlarının, süreçlerinin ve faaliyetlerinin geliştirilmesine, tasarımına ve uygulanmasına dayanır.

Bütünsel pazarlama, pazarlamada her şeyin önemli olduğunu ve genellikle geniş, birbiri ile bağlantılı bir bakış açısının gerekli olduğunu kabul eder. Böylece bütünsel pazarlama, pazarlama faaliyetlerinin kapsamını ve karmaşıklıklarını tanır ve uzlaştırır.

Bütünsel pazarlamayı ortaya çıkaran dört geniş bileşen; ilişkisel pazarlama, entegre pazarlama, içsel pazarlama ve performans pazarlamasıdır (Kotler ve Keller, 2012: 19).

1.2. İçsel Pazarlama

Firmalar ürünlerini daha fazla müşteriye ulaştırmak ve satış sonrasında müşterilerin tekrar alışveriş yapmalarını sağlamak ya da diğer firmalarla rekabet edebilmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak için çaba göstermektedir. Müşteri memnuniyeti sağlanmasında, firma ve müşteriler arasındaki köprüyü kuran firma çalışanlarının önemi çok büyüktür. Müşteri memnuniyetinin sağlanması için çalışan memnuniyeti söz konusu ise içsel pazarlama faaliyetleri üzerine yoğunlaşmak gerekiyor.

Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesinde pazarlamacıları, müşteri memnuniyeti sağlamakta tek yetkili olarak görmek bakış açısını daraltacaktır bu yüzden firmaların başta insan kaynakları olmak üzere tüm yetkin bölümler devreye alınmıştır. Ancak müşteri memnuniyetini sağlamak için memnun olmayan çalışanlardan destek almak çokta mantıklı olmayacaktır, bu sebepten ötürü çalışanların mutlu olması için çabalayan ve onların da taleplerine odaklanan firmaların sayısı artmaktadır (Akın ve Uygun, 2017: 837).

İçsel pazarlamanın hedefi firma çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve çalışanların işlerine odaklanmalarını artırmaktır. İçsel pazarlama stratejisini benimseyen firmaların attığı bu ilk adım sayesinde, sonraki adımlarında çalışanların işyerine bağlılığının artması, ilerleyen adımlarda ise müşterilerin firmaya bağlılığının artması hedeflenmektedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 43).

İçsel pazarlamanın bütün amaçlarını özetlemek gerekirse, çalışanların firmadan ayrılmalarının önüne geçmek, çalışanı destekleyen ve motivasyon ile firma ile çalışan iş birliğini artırmak, kaliteyi artırarak rekabete katılmak, firmayı markalaştırmak, firma içi iletişimi karşılıklı iyi yönetebilmek ve firma yönetim ve ilkelerinin katılımını sağlayarak verimi artırmaktır (Çoban, 2004: 89).

İçsel pazarlama uygulamalarını ne tür firmaların daha çok kullandığına bakıldığında, hizmet işletmelerinde olduğu çıkar. Çünkü çalışan ve müşteri arasındaki ilişkinin çok önemli olması firmaların rekabete katılmaları için bu ilişkiyi güçlendirecek çalışmalara yani içsel pazarlamaya olan yönelimi ve ihtiyacı da artırmıştır (Özdemir, 2014: 62).

1.2.1. İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

İçsel pazarlamayla ilgili yapılan ilk çalışmalar firmaların çalışanlarına tıpkı bir iç müşteri gibi davranarak çalışanların firma müşterileriyle olan ilişkilerinin nasıl değişeceğini incelemişler. Bu çalışmalar beraberinde içsel pazarlamanın firmadaki hangi çalışanlara uygulanacağına dair soru işaretleri oluşturmuştur çünkü içsel pazarlama belirli firmaların belirli bölüm çalışanlarına uygulanıyordu (Ay ve Kartal, 2003: 16) .

İçsel pazarlamanın ortaya çıkışı 1976 yılına rastlamaktadır. Berry, Hensel ve Burke'nin bu kavramı ele almasından sonraki üç yıl boyunca sırasıyla George, Thompson, Berry ve Davidson son olarak Murray içsel pazarlamadan bahsetmiştir. İlk makale ise 1981 yılında Berry tarafından yayınlanmış ve Berry içsel pazarlamayı nitelikli çalışanlara yönelik gerçekleştirilen olumlu faaliyetler olarak vurgulamıştır (Yüce ve Kavak, 2017: 80).

Opoku vd. (2009) içsel pazarlamanın faydalarını dört başlık altında toplamış, çalışanların işe alınma-işten ayrılma hızının azalması, verdikleri hizmet kalitesinin yükselmesi, çalışan tatmininde artış ve değişimin kabullenilmesi şeklinde belirtmiş ve bu avantajların, uygulanmasının maliyetli olması gibi tek dezavantajından daha ağır bastığını söylemiştir (Yüce ve Kavak, 2017: 81).

1960'lı yıllarda McCarthy'nin ortaya çıkardığı pazarlama karmasında ki 4P; ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma (Product, Price, Place, Promotion) kavramlarının içsel pazarlamaya uyarlanması şu şekildedir. Ürün kavramı pazarlama için müşterilerin istediği mal veya hizmet olarak anlamlandırılırken içsel pazarlama için çalışan ve müşteri memnuniyeti için şirketin anlayışından uzaklaşmadan ortaya koyulan her türlü katkının çalışanlar tarafından gerçekleşmesidir. Fiyat kavramı pazarlama için ürünün değeri karşılık kullanılırken, içsel pazarlama da bu kavram çalışanların performanslarının karşılığını dile getirmek için kullanılmıştır. Pazarlama için dağıtım ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde doğru müşterileri ulaştırılmasını anlatmaktadır, bu kavramın içsel pazarlamada ki karşılığı ise çalışanlarının görevlerinin net olması, adil paylaşılması ve görevde yükselme gibi konuların çalışanın iş performansı artırması için açık bir iletişim kurmasıdır. Son pazarlama kavraması olan tutundurma, doğru hedef kitleye ulaşmanın ve müşteri bağlılığını anlatırken içsel pazarlamada işletmenin pazarlama odaklı olarak çalışanların motivasyonlarını artırması için gösterilen efordur ve bu konu çalışanların işyerine bağlılığında önemlidir (Yüce ve Kavak, 2017: 81).

1.2.2. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişim Aşamaları

Firmalarda istenilen etkilerin oluşabilmesi ve bu etkilerin uzun süreli olabilmesi için içsel pazarlama faaliyetlerinin firma içerisinde insan kaynakları departmanı gibi tüm bölümlerde uygulanması gerekmektedir. Bu sayede üst yönetim firma hedeflerini çalışanlara aktarmakta zorlanmayacaktır. İçsel pazarlamanın gelişim aşamalarını çalışan tatmini, müşteri yönlülük ve değişim yönetimi ve strateji uygulama aşamaları olarak üç başlık altında toplayabiliriz.

1.2.2.1. Çalışan Tatmini Aşaması

İçsel pazarlama çalışmaları incelendiğinde öncelikli olarak çalışan tatmini konusuna odaklanıldığı görülmekte ve bunun öneminden bahsedilmektedir.

Çalışan tatmini sadece ödülleriyle değil, aynı zamanda fiziksel ortamın iyileştirilmesiyle veya bir organizasyon içindeki bazı yapıların değiştirilmesiyle de sağlanabilir. Sınırlı kaynaklar bile olsa, uygun maliyetli çözümlerin varlığı ve kullanımının herkese, yani firma sahiplerine, yöneticilere, çalışanlara ve müşterilere fayda sağlayabilecektir (Pantouvakis, 2012: 191).

Çalışanları hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini sağlamada kritik bağlantı olarak kabul etmek görüldüğü kadar açıktır fakat göz ardı edilebilmektedir. Çalışan bakış açısını edinmek ve anlamak, müşteri memnuniyetini yönetmede kritik bir araçtır. Yöneticilerin içsel pazarlama yapması, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için çalışanların ihtiyaçlarını karşılamayı uygulayarak (Reynoso ve Moores, 1995: 65).

Bu noktada firma çalışanlarının tatmini ne kadar yüksek olursa müşterilerin tatmini artacaktır ve çalışanların da bu tatmin seviyesini artırmak için çabaları aynı oranda yükselme gösterecektir.

1.2.2.2. Müşteri Yönlülük Aşaması

Müşteri yönlülük, bir kişinin hedef alıcılarını, onlar için sürekli olarak üstün değer yaratabilmek için yeterli şekilde anlamasıdır. Müşteri yönlülük, satıcının alıcıyla ilgili tüm değer zincirini anlamasını gerektirir (Narver ve Slater, 1990: 21).

Müşteri yönlü davranış uygulayan firmalar çalışanların işe bağlılığını artırmak için farklı çabalarda bulunmaktadırlar tüm bu çabaları içsel pazarlama uygulamaları adı altında topladığımızda, müşteri yönlü davranış önemli bir noktadır. Özetle firma içinde çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar sergilenmesinde içsel pazarlama uygulamaları değerli katkılar sağlayabilir (Uygun vd., 2013: 132).

Firma sorumluları aynı anda iç ve dış müşteri yönlü olmalıdır, çalışanlar ise dış müşteri yönlü olmalıdır. Firma sorumluları çalışanlarının ne istediklerini bilerek onlara iş yerinde uygun bir ortam ve gerekli şartları sağlayarak çalışan performansı artırmalıdır (Şenol, 2019: 11).

Firmaların ana hedefi müşterilerinin talep ve ihtiyaçlarını belirleyerek, bu yönde çalışmalar sergilemesidir. Bu süreç araştırma yapmayı ve müşteriyle iletişim içinde olmayı gerektirir. Farklı etkinliklerle, müşteri tatmini, hedeflere ulaşma, kazanç elde etme ve firma amaçlarını gerçekleştirme esasına dayanır. Çalışanların konumu, hem diğer firmalarla rekabeti takip etmede hem de değişimleri yönetebilmede çok önemlidir. Müşteri odaklı olmak, rekabetin devamlılığının sağlanmasında firmalar için gerekli olan içsel pazarlamanın önemli bir parçasıdır.

1.2.2.3. Değişim Yönetimi ve Strateji Uygulama Aşaması

Son aşamada içsel pazarlama strateji uygulama ve değişim yönetiminin bütünleştiği kabul edilmeye başlamıştır. Değişim yönetimi firma çalışanlarının içinde bulundukları durumu değiştirmeye destekleyen bir yaklaşımdır. Bu yöntem ile firma, çalışanların değişimi kabul etmelerini ve uyum sağlamalarını izleyebilmektedir. Bu şekilde içsel pazarlama ortaya çıkan plan ve tedbirleri yayarak bu süreçleri artırabilir (Urk, 2015: 7).

Stratejinin asıl amacı firmanın yetenekleri doğrultusunda ortama uyum sağlanmasıdır. Bu noktada strateji, çok hızlı değişen bu çevrede firmaya yol gösterecektir. Bu açıdan bakıldığında firmanın başarılı olmasında stratejiye sahip olması önemlidir (İlğan vd., 2008). Stratejik plana sahip bir firma geleceğe yönelik olarak belirli hedefleri ve bunları gerçekleştirecek kararları elinde bulundurmasıdır. Stratejik planlar uzun vadeli müşteri değeri yaratmaktan, rekabete, içsel pazarlamadan performansa birçok kavramdan oluşmaktadır (Urk, 2015: 7).

Grönroos (1981), içsel pazarlama uygulamalarını iki gruba ayırmıştır. Stratejik seviye de özellikle eğitim konularına odaklanılmış çalışanların işe alınmasından itibaren örgütsel gelişimi, iş hayatındaki yükselme planları olmak üzere müşteri ilişkilerini içeren konuları da sürece dahil etmiştir. Ayrıca firmanın hedefleri ve amaçlarının tüm çalışanlar tarafından kanıksanmaması ve farkında olmaları gerektiği konuları vurgulanmıştır. Taktik seviyede ise; firmadaki eğitim ve kurum içi iletişimin üst seviyede tutulması, düzenli olarak yayınlanan firma içi haberlerin, çalışanların bilgilerinin güncel kalmasını ve bilgi tazeleme toplantıları ve içsel Pazar ile ilgili güncellemeleri içermektedir. Diğer taraftan, bu iki uygulama içeriği keskin sınırlara sahip olmadığı için her zaman ayırım

yapılabilmektedir (Urk, 2015: 8). Bu noktada değişimden ve stratejiden bahsedildiğinde sadece firma içerisinde planlara uyulması konusunda değil tüm aşamalarda çalışanlarla iletişim halinde olunması gerekmektedir.

1.2.3. İçsel Pazarlamanın Amaçları

Cowell, içsel pazarlamanın, organizasyonun tüm üyelerinin kendi rollerini incelemelerini, müşteri bilincini ve hizmet yönelimini benimsemelerini sağlayan, motive eden bir yönetim yaklaşımı olarak önerilmiştir, böylece dış müşterilerin tatminin sağlanacağı belirtilmiştir (Kang vd., 2002: 279). Müşteri tatminini sağlayabilmenin yolu ise içsel pazarlamanın sahip olduğu etkileri ortaya çıkarmakla ilgilidir. Bununla birlikte içsel pazarlamaya ait amaçlara şunlarda eklenmiştir; firmada vasıflı çalışanların firmaya bağlılığını artırmak, yönetim ile çalışanlar arasındaki bağları ve isteklendirmeyi artırma, yönetim anlayışında diğer firmalarla yarışabilecek seviyede bir hizmet sunumu için; parasal, siyasal ve gelişen çevreye uygun ve seçkin bir yönetim benimseme son olarak verimliliği artırmak (Arslanoğlu, 2018: 11).

Yukarıda yazılanlara ek olarak içsel pazarlama iç ve dış müşteriler arasında bir bağ kurar ve mevcut müşterilerle yoluna devam etmeyi hedefler çünkü yeni müşteri elde etmek maliyetleri açısından yüksektir. Firmaların hedefleri içerisinde yeni müşteri sayısı hem artırmak hem de kazandıklarını kaybetmemek vardır bunun için çalışanlarla iş birliği içinde olmak önemlidir.

1.2.4. İçsel Pazarlamanın Önemi

Southwest Havayolları CEO'su Herb Kelleher'in 1996'da kuruluşlarının 25. yıl dönümünde içsel pazarlamanın önemi üzerine şöyle bir konuşma gerçekleştiriyor; Eskiden herkes firmada şunu merak ediyordu: "Önce kim gelir? Çalışanlar, müşteriler veya hissedarlar mı? " Bu benim için hiçbir zaman sorun olmadı çünkü önce çalışanlar gelir. Mutlu, memnun, özverili ve enerjileri yerinde ise, müşterilerle gerçekten iyi bir şekilde ilgileneceklerdir. Müşteriler mutlu olduklarında geri gelirler. Bu da firma sahiplerini mutlu edecektir (Bansal vd., 2001: 62).

İçsel pazarlama da esas, çalışanların da bir müşteri olduklarıdır. Eğer çalışanların talepleri göz ardı edilmezse ve çalışanları memnun edecek bir çalışma ortamı hazırlanırsa, çalışanların işe bağlılığı ve çalışma isteği artacaktır. Bu nedenle içsel pazarlama çalışanlar ve firma için önemlidir (Demir vd., 2008: 137).

Kar ve büyüme, öncelikle müşteri sadakati ile teşvik edilir. Sadakat, müşteri memnuniyetinin doğrudan bir sonucudur. Memnuniyet, büyük ölçüde müşterilere sağlanan hizmetlerin değerinden etkilenir. Memnun, sadık ve üretken çalışanlar değer yaratır. Çalışan memnuniyeti, öncelikle, çalışanların müşterilere sonuç vermesini sağlayan yüksek kaliteli insan kaynakları uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Bir firmanın dış pazarlamasının başarısının, kendisini içeride ne kadar iyi pazarladığının başarısına bağlı olduğu açıktır (Bansal vd., 2001: 62).

1.2.5. İçsel Pazarlamanın Yararları

İçsel pazarlama unsurları, çalışan bağlılığı, iş tatmini ve yönetime duyulan güveni sağlamada firmalar için kilit nokta olarak görülmektedir. Bu, istihdam güvenliği, kapsamlı eğitim, kısmen kurumsal performansa bağlı cömert ödüller, bilgi paylaşımı, çalışanların yetkilendirilmesi ve statü farklılıklarında azalma gibi konuları içerir. Bu bağlamda içsel pazarlamanın faydalarını dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar (Arnett, 2002: 87-88);

1- Başarılı içsel pazarlama programlarının bir organizasyon için düşük çalışan devir hızı oranları sağlar, yani işten çıkış oranlarının düşmesini sağlar. Firma her yeni çalışan için tekrar eğitim vermek zorunda kalmayacaktır, ürünlerde yeni çalışan hataları olmayacak böylece maliyetler azalacaktır.

2- Çalışanlarda oluşacak memnuniyet seviyesinin artması paralel olarak hizmet kalitesinde de artışa neden olacaktır.

3- Çalışanlarda memnuniyet artışı seviyelerinin yükselmesi işlerini daha da severek yapmalarına ve tatminlerinde artışı sağlayacaktır.

4- Değişimi uygulama yeteneğinin artmasına yani çalışanları yeniliklere açık hale getirerek değişimle karşılaştıklarında benimsemelerini kolaylaştıracaktır.

İçsel pazarlamanın firmaya kazandırdığı firma sahipleri ve çalışanlar arasındaki güçlü iletişim içsel pazarlamanın tüm yararlarının ana kaynağı gibi görmek hata olmayacaktır. Çalışanların firmanın bir parçası kabul edilerek memnuniyetlerinin sağlanmasıyla firma sahipleri ve çalışanların karşılıklı isteklerinin yerine getirilmesi kolaylaşacaktır. İşyerinde, anlaşıldığını bilen çalışanın artan tatmini sayesinde işyerinden ayrılma isteğinin azalması, kendisi için yapılan yatırımların farkına varmasıyla, firmanın müşterileriyle ilgili davranışlarında özverili olmasını da olumlu etkileyecektir.

1.3. İçsel Pazarlamada Müşteri

İçsel pazarlama kavramında ki müşteri kavramına girmeden önce müşteri kavramını netleştirmek gerekmektedir. Müşteri tanımı, belirli bir dernek ya da yapıdan alışveriş yapan veya bir firmanın ürününü, bireysel ya da kurumsal amaçları için satın alan kişi ya da firmadır. Farklı bir tanımda, müşteri için, onun ihtiyacı için üretileni satın alan kişi değil de firma içi ve dışında, her çeşit ürün ve ihtiyacı gidermek üzere alan ve doyuma ulaşmakla mükellef olunan kişi ya da firma olarak vurgulanmaktadır. Farklı bir tanım ise, müşteri veya kurumsal müşteri, diğerlerinin beklenti ve ihtiyaçlarını yerine getirmek için satın alma iştiğalinde bulunmak olarak belirtilmiştir (Poyraz vd., 2004: 75).

Ürünlerin müşterilere satılmasında çalışanların önemli olduğunu gösteren içsel pazarlamayı, firmaların sahip olduğu müşterileri iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayırılır. Firma çalışanlarını, hizmeti satın alan tüketicilerinden oluşturduğu dış müşteriler ile aynı değerde olduğunu ve çalışanlarını da firmanın müşterileri gibi kabul ederek onları iç müşteri olarak adlandırmaktadır (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42).

1.3.1. Dış Müşteri

Firmaların ortaya çıkardığı ürün veya emeği satın alıp, tüketen ve birey olarak kendisine değer kattığını düşünen kişi veya kurum dış müşteridir ya da firmaların ortaya çıkardığı ürün veya emeği, ihtiyaçlarına karşılık olarak satın alan kişiler veya kurumlar olarak ifade edilebilir (Şenol, 2019: 14).

Dış müşteri, firmaların ortaya çıkardığı ürünü ya da verdiği hizmeti kullanan tüketicidir. Dış müşterileri iyi tanımalı, aradaki iletişimi güçlü ve canlı tutmak gerekmektedir. Firmada çalışan herkes, dış müşteri için üretim ya da hizmet ortaya koyduğu için tatmin edilmiş dış müşterinin önemli olduğunun farkında olmalıdır (Kağnıcıoğlu, 2002: 80).

Dış müşteriye altı başlık altında sınıflandırabiliriz (Doğan ve Kılıç, 2008: 16)

Aday Müşteri: Henüz firmanın müşterisi olmayan ancak adından da anlaşılacağı gibi ileride müşteri olasılığı olan firmanın potansiyelde bekleyen müşterisidir.

Müşteri: Firmadan ürün almış ya da ürün almaya devam edecek olan kişi ya da kurumlardır

Düzenli Müşteri: Firmadan alışverişe devam eden fakat bu alışverişini müstenkif bir tutumla gerçekleştiren yani, çevresinde bu firma olduğu için ihtiyaçlarını buradan karşılayan müşteridir.

Destekleyen Müşteri: Firmanın verdiği hizmetlerden ve ürünlerden hoşnut olan ayrıca bu nedenle firmaya karşı vefalı olan fakat bu firmayı da diğer müşterilere karşı aktif pasif olarak sübvans eden müşteridir.

Sadık Müşteri: Firmadan alışverişi yapan ayrıca diğer potansiyel müşterilere de firma hakkında olumlu bildirimler vererek buradan ürün ya da hizmet almaya teşvik eden, firma hakkında ki görüşleri hep olumlu yönde olan müşteridir.

Ortak (Partner) Müşteri: Firmanın menfaatlerini kendi menfaatleri gibi düşünen ve firmayı kendi ortağı yerine koyan müşteridir.

Bu tanımlamaları dikkate alarak aday müşteriden başlayarak ortak müşteriyi elde etmek için sırasıyla kaliteli hizmetten ve müşteri tatmininden bahsetmek mümkün bu nedenle çalışanların göstermiş olduğu güçlü iletişimin dış müşteriye olan etkisini unutmamanın gerektiği yine ön plana çıkmaktadır.

1.3.2. İç Müşteri

İçsel pazarlama, firma çalışanlarını iç müşteriler olarak görür ve firmayı, birlikte bir iç tedarik zinciri sistemi oluşturan hem tedarikçileri hem de hizmet talep edenleri içeren bir pazar olarak görür (Tsai ve Tang, 2008: 1118). İç müşteriler firmanın her bölümünde önemli görevleri üstlenmiş çalışanlardır. İç müşteriler firmanın dış müşterilere ulaşmasında önemli bir basamaktır. İç müşterilerin kazandığı tecrübeler firmanın hedeflerine ulaşmasında ve dış müşterilerin anlaşılmasında bu yüzden önemlidir. İç müşterileri altı başlık altında toplayabiliriz (Doğan ve Kılıç, 2008: 18).

Aday Çalışan: Potansiyel olarak firmada çalışan olma konumunda ki namzet çalışandır. Firmaya başvuru yapmış ve olumlu haber bekleyen aşamada ki çalışandır.

Çalışan: Firmaya iş başvuru yapmış ve başvuru sonucu olumlu sonuçlanmış kişidir. Kendisini henüz firmanın bir parçası gibi hissetmeyen, firmasını henüz tanımamış kişidir.

Düzenli Çalışan: Firma içerisinde düzenli olarak işine giden, sorunluluklarını yerine getiren, firmaya mesafeli duran henüz bir taraf belirlememiş kişidir.

Destekleyen Çalışan: Çalıştığı firmayı seven ve işine bağlı fakat aktif olarak henüz firmasını desteklemeyen çalışandır.

Sadık Çalışan: Firmasına bağlı ve bu bağlılığını aktif bir şekilde savunan, çalışmalarını hevesli olarak gerçekleştiren, iş arayanlara kendi firmasını tavsiye eden çalışandır.

Ortak (Partner) Çalışan: Firmanın bir ortağıymış gibi hisseden, aktif olarak firmasını savunan, firmayla bütünleşmiş bir çalışandır.

Tanımlamalarda görüldüğü gibi çalışanın aidiyet duygusu arttıkça firmaya olan desteği artırma konusunda artış sağlanmakta. İç müşteriye önem verilmesi aslında firmanın kendisine önem vermesiyle aynı manaya gelebilir. İç müşterilerin çalışmalarında motive olmaları, diğer çalışanlarla iletişiminin güçlü olması firma ve dış müşterileri etkileyecek önemli noktalardır. Firmalar çalışanlarını iç müşteri olarak algılamaları bu noktada firmaya rekabet açısından da önemli faydalar sağlayabilir.

Firmaların iç müşterilerini bu kadar önemsemesi ve çalışmalar içerisinde bulunması dış müşterilerinde memnuniyetini sağlamaktır bu noktada içsel ve dışsal pazarlama kavramları anılmaktadır. Basitçe dışsal pazarlama, hizmeti müşterilere hazırlama, fiyatlandırma, dağıtma ve tanıtmanın normal çalışmasını tanımlar (Kotler ve Keller, 2012: 365). Diğer bir ifadeyle hizmet pazarlamasında mükemmelliğe ulaşmak, yalnızca dış pazarlamayı değil, aynı zamanda çalışanları motive etmek için içsel pazarlamayı ve hem "yüksek teknoloji"nin hem de "yüksek dokunuş"un önemini vurgulamak için etkileşimli pazarlamayı gerektirir (Kotler ve Keller, 2012: 378).

1.3.3. İçsel ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar

İçsel pazarlamanın dışsal pazarlamada olduğu gibi uygulanması açısından dikkat edilmesi gereken bazı noktalar ve farklılıklar şu şekilde sıralanabilir (Urk, 2015: 16):

- **Hedef Pazar:** Öncelikle hedef pazar içsel pazarlama için firma çalışanlarıdır. Burada çalışanları yani iç müşterileri benzer gruplara ayırmak mümkündür bu gruplar iç müşterilerin gerçekleştirdikleri çalışmalar ve talepler göz önüne alarak yapılabilir. Bu şekilde gruplarla uyumlu yöntemler hazırlanabilir. Bunun dışında, içsel pazarlamada faydalanılan pazar bölümlendirme ölçütleri ile dışsal pazarlamadakinden farklı olabilir.

- **Ürün/Hizmet Alımı:** İç müşteriler ürün/hizmet olarak firmada ki diğer bölümlerin takdim ettiği ürün ve hizmetleri kullanırken, dış müşteriler ise iç müşterilerin takdim ettiği ürün/hizmetleri kullanır. Burada iç müşteriler sadece firma içi diğer bölümlerle sınırlı kalırken, dış müşteriler satın almada daha çok alternatife sahip olacaklardır.

- **Tutundurma Çabaları:** Hedeflenen pazarlara yönelik tutundurma faaliyetleri yani ürün, promosyon, dağıtım ve fiyat gibi çabalar iç ve dış pazarlarda farklılıklar gerektirmektedir. Dış müşteriye satın almaya yönlendirmek için dış pazarlarda genellikle gruplara yönelik tutundurma araçlarından yararlanılırken iç müşterilerde çalışanlara işi yaptırmak için farklı teşvik yöntemlerinden faydalanılmaktadır.

1.3.4. İçsel Pazarlamada Dışsal Pazarlama Benzeri Yaklaşım

Pazarlamada başarı elde etmek, içsel ve dışsal pazarlamanın etkili olması ve birinin diğerini beslediği ve geliştirdiği durumlarda en üst seviyeye çıkması için şarttır. Buna paralel olarak içsel pazarlama, dışsal pazarlama ile birlikte yürütülmeli; içsel planlar dışsal plana yol göstermelidir (Özdemir, 2014: 57).

Dışsal pazarlamayla ilgili birçok konu aslında içsel pazarlama ile de ilgilidir. Pazarlama incelemeleri sonucu dış pazardaki müşteri talepleri, dilekleri, yaklaşımları anlaşılmalı çalışılırken, bunun gibi aynı hedefler için iç pazardaki müşteriler için pazarlama incelemeleri yapılabilir. Pazarlama incelemelerinde istifade edilen kaynaklardan bu konuda da faydalanabilir. İçsel pazarlama tutumlarını geliştirmede ilk basamak hedef pazarın belirlenmesidir. İçsel pazarlamada, pazar bölümlendirmesi, çalışanların belirli özelliklere göre gruplandırılmasıdır. Bu gruplama yapılırken değişik bölümlendirme ölçütlerinden faydalanılabilir. Mesela hizmet işletmeleri veya endüstriyel için görevlendirilenler, müşteri etkileşimli personel ve takviye personel olarak gruplandırılabilir (Şenol, 2019: 16).

Firmalar dışsal pazarlamayı uygulamaya koymadan önce içsel pazarlamayı bir ön şart olarak kıymetlendirmelidir böylece etkileyici bir dışsal pazarlama elde edebilirler. İçsel pazarlama önemli bir süreçtir ve çalışanların iş doyumunu artırır, bu doyum dışsal pazara olan yaklaşımı pozitif yönde etkileyecek ve bu durum müşterilerin aldıkları hizmetten mutlu olmalarını sağlayacaktır (Özdemir, 2014: 57).

1.3.5. İç ve Dış Müşteri Tatmininin Sağlanması

Firmaların kendi çalışanlardan oluşturduğu iç pazarında, müşterilere uyguladığı anlayışa benzer bir tutum göstermesini belirtmek için kullanılan ‘içsel pazarlama’ ifadesi, firma çalışanı yani ‘iç müşteri’ tatminini ve dolaylı olarak pazara sunulan madde ve servis kalitesini, ayrıca kazançlarını artırmayı amaçlamaktadır (Kocaman, Durna ve İnal, 2013: 21).

1.3.6. İç Müşteri Tatmininin Ölçülmesi

Firma çalışanlarının gösterdikleri performansın rekabet için çok önemlidir. Firmalar çalışan performansı ölçmek ve geliştirmek için insan kaynaklarıyla birlikte etkili çalışmalar yaparlar. Çünkü düşük performans çalışanın yani iç müşterinin tatminini de negatif yönde etkileyecektir. Firma yöneticileri çalışanların iş yaparken ve işin sonuçlarını gözlemleyerek fikir sahibi olabilirler ancak bu işlemin objektif yapılabileceği

değerlendirme sistemlerine ihtiyaçları vardır. Günümüzde firmaların çoğu “Balanced Scorecard” adında bir ölçüm sistemi kullanırlar. Dış müşteri tatmininde direkt olarak etkili olan çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi firmalarda başta yönetici olmak üzere, insan kaynaklarına ve değerlendirilenlere farklı sorumluluklar yüklemektedir (Urk, 2015: 21).

İç müşterinin yani çalışanların tatmin seviyelerini ölçmek için uygun ölçüm teknikleri kullanılmalıdır. Firma yetkilileri ölçümler sayesinde anlayabilirler, anladıklarını kontrol edebilir, kontrol edebildiklerini yönetebilir ve hangi noktada olduğunu bildiğinde gerekli iyileştirmeleri yapabilir. Tatmin seviyesi ve çalışan performansı ölçülür ve değerlendirilirse, başarılı ile başarısız çalışan, doğru ile yanlış politikaların ayırt edilebilir ve bu sebeple başarılı uygulamalar ödüllendirilebilir (Urk, 2015: 22).

Firmalar ölçüm yapabilmek için SAP yazılımlarından faydalanırlar fakat ölçülecek tüm olası çarpanları belirlemeden önce bu sistemlerini kullanmadaki asıl amacın iş aşamalarının verimliliğini artırmak olduğu konusunda herkesin açık bir görüşe ve bilgiye sahip olması gerekir (Eynullayev ve Özler, 2012: 35).

1.4. İçsel Pazarlamanın Boyutları

İçsel pazarlamanın firmalarda uygulanması için firmaların uzun üreticiliğe yönlendirilmesi ve yeni eylemler geliştirilmesi gerekmektedir. Ancak insanların değişime uyum sağlaması kolay değildir, çalışanlar bu değişimin nedenini bilmezlerse değişime direnç gösterirler. Bu sebeple tüm çalışanlar alınan kararlar hakkında bilgilendirilmeli ve değişimin onlara ne katacağı açıklanmalıdır. İçsel pazarlama, değişime karşı gösterilen direnci yenme konusunda destek olabilmektedir. İçsel pazarlamanın firmalara bu değişimi yönetme konusunda sunduğu avantajların farklı boyutlarını şu şekilde ayrıntılı olarak ele alabiliriz (Urk, 2015: 31).

1.4.1. Eğitim ve Gelişim

Eğitim, çalışanları mevcut işlevlerini yerine getirmeleri için ilgili beceri ve bilgilerle donatır, davranış ve yetenek geliştirme verimliliğinin arttırır. İş tatmini ve ürün/hizmet kalitesinin arttırılması, kurum içi uyumun sağlanması, iletişimin güçlenmesi, iş kazalarının önlenmesi, denetimin ve çalışan devir hızının azalması olarak sıralanırken, geliştirme programları ise çalışanların kendisini tamamlamasını sağlayarak daha fazla sorumluluk içeren, yüksek işler yapmak üzere donatmayı, organizasyonel olarak

yükselmesini amaçlar (Kaptangil, 2012: 29). Yöneticiler çalışanlarla birlikte çalıştıkça ve performanslarını zaman içinde değerlendirdikçe, eğitim programları aracılığıyla ele alınan beceri ve eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilirler. Yöneticiler, daha yakından gözlem yoluyla, gelecekte daha yüksek sorumluluklar yerine getirme potansiyeline sahip çalışanları da belirleyebilir. İçsel pazarlama, yöneticilerin ne yapılması gerektiğini, bu işi üstlenmek için en iyi pozisyonda kim olduğunu ve söz konusu çalışanın bu sorumluluğu yerine getirmek için oynaması gereken rolü belirlemelerini sağlar. Çalışanlar, eğitimin iş ortamlarında çok uygun bir unsur olduğunu düşünürler öyle ki, yetkinlik geliştirme olanakları ne kadar iyi olursa, çalışanlar arasında iş tatmini ve bağlılık deneyimi o kadar büyük olur (Narteh, 2012: 291).

Firmalar, personelin bilgi ve becerilerini geliştirmesiyle aslında firmalarının geleceğine bir yatırım yapmaktadırlar (Ahmad ve Al-Borie, 2012: 92).

1.4.2. Ücret ve Ödüllendirme

Ücret, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onlar için standart bir yaşam sunan ekonomik bir araçtır. Ücret uygunluğu hem firma hem de çalışanlar için çok önemlidir. Çalışanların yaklaşımı ve tepkilerini etkileme açısından genel ücret tatmini önemlidir. Firmaların, ücret tertibatını çalışanlarını işe bağlamakta bir araç gibi kullanabilmesi çok önemlidir. Ücret yetersizliği çalışanların iş ile arasındaki bağları ve çalışan performansını azaltır, bu durum ise beraberinde işe devamsızlık, ücret şikâyetlerinde artış ve iş memnuniyetini azaltır. Firmalar, başarılı çalışanları elde etmek ve tutmak, çalışan davranışlarını isteklendiren ve ödüllendiren maddi ödül uygulamalarını kullanarak rekabetten birinci çıkmaya çalışırlar. Firmalar için mali yük olarak görülen ücret, çalışanlar için olmazsa olmazdır. Çalışanlar için makul olmayan bir ücret iş memnuniyetsizliği demektir. Ücretin çalışanlar arasında adil dağıtımı da diğer bir maddedir. Ücret, çalışanların beklentilerine, performanslarına ve diğer firma ücretlendirmelerine göre adil bir şekilde belirlenmelidir (Kaya ve Akyüz, 2015: 10).

Ödüllendirme firmaların, çalışanlarının başarısını arttırmak ve onların ihtiyaçlarına yönelik ek bir teşvik sistemidir. Ödüller, vasıflı çalışanların firmada kalması, mutlu olmasını sağlayarak çalışan eylemlerini ve başarısını geliştirmek için bir araçtır. Ödülleri, çalışanların gösterdiği özveriye göre terfi, takdir edilme gibi özel ifadeleridir. Ayrıca ücret artışları, iş garantisi, çalışma ortamını iyileştiren ödüller de iş memnuniyetini etkileyen etmenlerdir. Firma, ödülleri adaletli şekilde dağıtarak çalışanlar arasında adaleti sağlamalıdır. Maddi ödüllerin yanında kaliteli bir işin sonucunda çalışanı takdir etmek ve onu tanımak gibi manevi ödüller de çalışan ve firma için çok önemlidir. Çalışanların, ödül

almayı hak ettiklerinde maddi ya da manevi ödöl almaları onların performanslarını artıracaktır (Kaya ve Akyüz, 2015: 11).

Ücret ve ödüllendirme, bir firmanın en etkili stratejik politikalarından biri olduğu için işverenlerin dikkatli seçimlerinin sonucu olması gerekmektedir. Bu bağlamda ortaya iki soru çıkmaktadır, karar verme sürecinde en stratejik olarak kabul edilen “nasıl ödeneceği” (önerilen ödülleri) ve “ne kadar ödeneceği ”dir, ne kadar ödeme yapılacağına ilişkin ücretlendirme hem çalışanın eğitimi hem de piyasa seviyeleri ile uyumlu olmalıdır. Ayrıca ücretin yanı sıra, ödülleri ve ikramiyeler gibi ödöl ve teşvikleri ve herkes için bir kariyer planını da içermelidir. Ödöl için yapılan çalışmalarda mümkün olduğunca özelleştirmek, çalışan beklenti ve önerilerinin dikkate almak ve ayrıca ücretlendirmenin sonuçlara bağlı olmasını da sağlayarak, çalışanlar arasında emek-ödöl ilişkisi net olması sağlanır ve intikam tutumlarının önüne geçilmiş olur (Demo vd., 2012: 411)

1.4.3. Personel Güçlendirme

Etkili işe alma ve seçme uygulamalarının, bir organizasyon içindeki pazar yönelimi düzeyi ile güçlü bir ilişkisi vardır. Mevcut bir pazar yönelimi taahhüdü olan veya organizasyonun pazar yönelimine elverişli becerilere sahip personeli işe almak, bir çalışana bu özelliklere sahip olacak şekilde eğitmekten daha etkilidir bu nedenle, uygun davranışlar için personeli çekmek, elde tutmak ve ödüllendirmek önem arz etmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001: 14).

Güçlendirme, çalışanlara, minimum kısıtlama ile rutin işle ilgili faaliyetler hakkında karar verme iradesi ve takdirine izin verildiği bir durumu ifade eder. Güçlendirilmiş çalışanlar, firmanın müşterilerini tamamen tatmin etmek için ellerinden gelenin en iyisini yaparak sınırları genişletme fırsatına olanak sağlar. Güçlendirme, hizmet planının dayattığı kısıtlamaları ortadan kaldırır, böylece çalışanların işleri hakkında daha iyi hissetmelerini sağlar. Güçlendirme, çalışanlara yeterlilik hissi ve güven duygusu veren organizasyon üyeleri arasında öz-yeterlik duygularını artırır ayrıca çalışanların işyerlerine son derece bağlı birer çalışan olmasına yol açar. Personel ve müşteriler arasındaki toplantı ve etkileşimlerin sıklığı nedeniyle, güçlendirme, çalışanların müşterinin rutin hizmet ihtiyaçlarını karşılamasını sağlayabilir. Güçlendirilmiş çalışanlar sağduyulu hareket eden ve müşterilere zamanında ve kaliteli hizmet veren davranış sergiler (Narteh, 2012: 297).

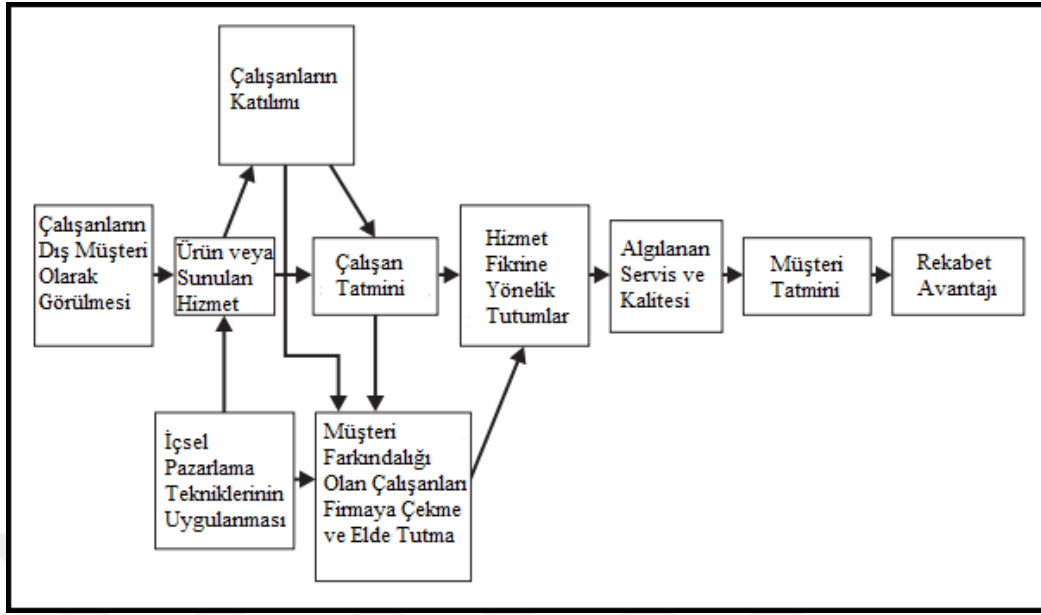
1.4.4. İç İletişim

İletişim, tüm örgütsel süreçlerin işleyişinde temel bir faaliyettir ve hedeflenen tüm çalışanların davranışlarını etkilemek için örgütsel hiyerarşinin çeşitli aşamalarında yer alması gereklidir (Ahmed ve Rafiq, 2003: 159). İletişim genellikle herhangi bir organizasyonda hayati önem taşır ve ayrıca bireylerin davranışlarını değiştirmek için uyarıları iletildiği bir süreçtir. İletişimin, tüm çalışanlar ile tedarikçiler ve müşteriler dahil olmak üzere tüm organizasyonun yönlerini kapsamalıdır. Bazı bilim adamları, organizasyon içinde iç pazarlama iletişiminin organizasyonel hedeflere ulaşmanın bir aracı olarak oynadığı rolü onaylamıştır. Çalışanlarla iç iletişim, müşterilerle dış iletişim kadar önemlidir. İletişim ve çalışan bağlılığı arasında güçlü bir ilişki vardır bu çalışan bağlılığını teşvik etmede iç iletişimin önemini vurgulamaktadır. Yönetim, politika değişiklikleri hakkında onları bilgilendirmek için tüm çalışanlara notlar gönderebilir. Çeşitli seviyelerdeki personelin, müşteri değeri sağlamak için iletişim kurması ve birlikte çalışması gerekecektir. Çalışanları işlerine bağlılıkları konusunda bilgilendirmek, eğitmek ve motive etmek için telefonlar, e-postalar, notlar, küresel yayın, iç iletişim sistemleri ve ağızdan ağza iletişim gibi çeşitli iletişim kanallarını entegre etmesi muhtemeldir (Narteh, 2012: 290).

1.5. İçsel Pazarlama Modelleri

Organizasyonlar içsel pazarlama uygulamalarında kendileri için uygun gördükleri yöntemleri uygulayabilirler. Yapılan uygulamalar mevcutta var olan bazı modeller temel alınarak geliştirilmiştir. Yoğun olarak başvurulmuş bazı modelleri şu şekildedir.

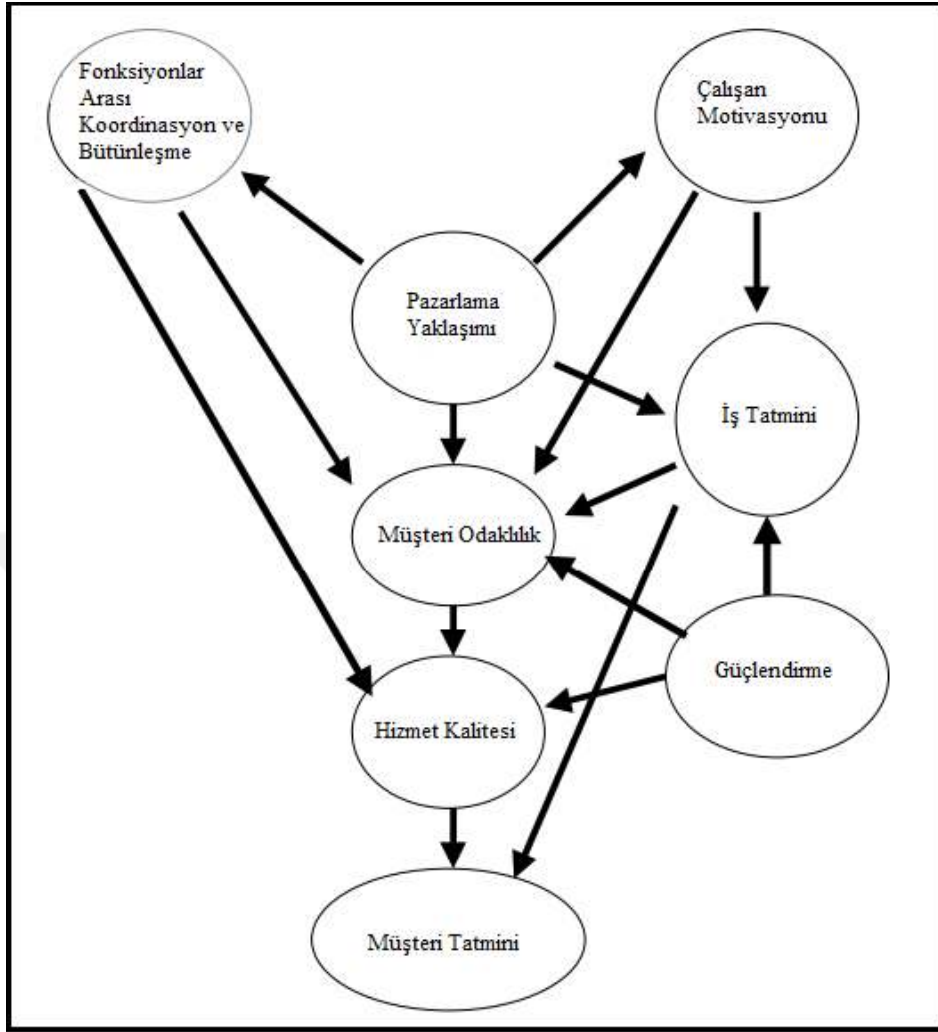
1.5.1. Leonard Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli



Şekil 1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002: 14)

Leonard Berry, Şekil 1.1 de oluşturduğu şema ile firmanın çalışanlara dış müşteri gibi davranılması üzerine odaklanılmıştır. Çalışanlara dış müşteri gibi davranmanın çalışanların tutumlarında olumlu değişikliklere yol açacağı, bu değişikliklerin çalışanların hizmet odaklı hale gelmesini sağlayacağını, bu durumun ise hizmet kalitesinin artırması yönünde etkileyecektir. Hizmet kalitesinin artması ise pazarda diğer firmalara karşı rekabet avantajı sağlayacaktır. Çalışanlara dış müşteri gibi davranmak, çalışanların müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin dikkate alınmasına ve ürünün müşteriler için çekici hale getirilmesine katkıda bulunacaktır. Temel olarak, müşteri odaklı çalışanları hem çekmek hem de elde tutmak için içsel pazarlama tekniklerinin uygulanması firmalar için faydalı bir durum olacaktır.

1.5.2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

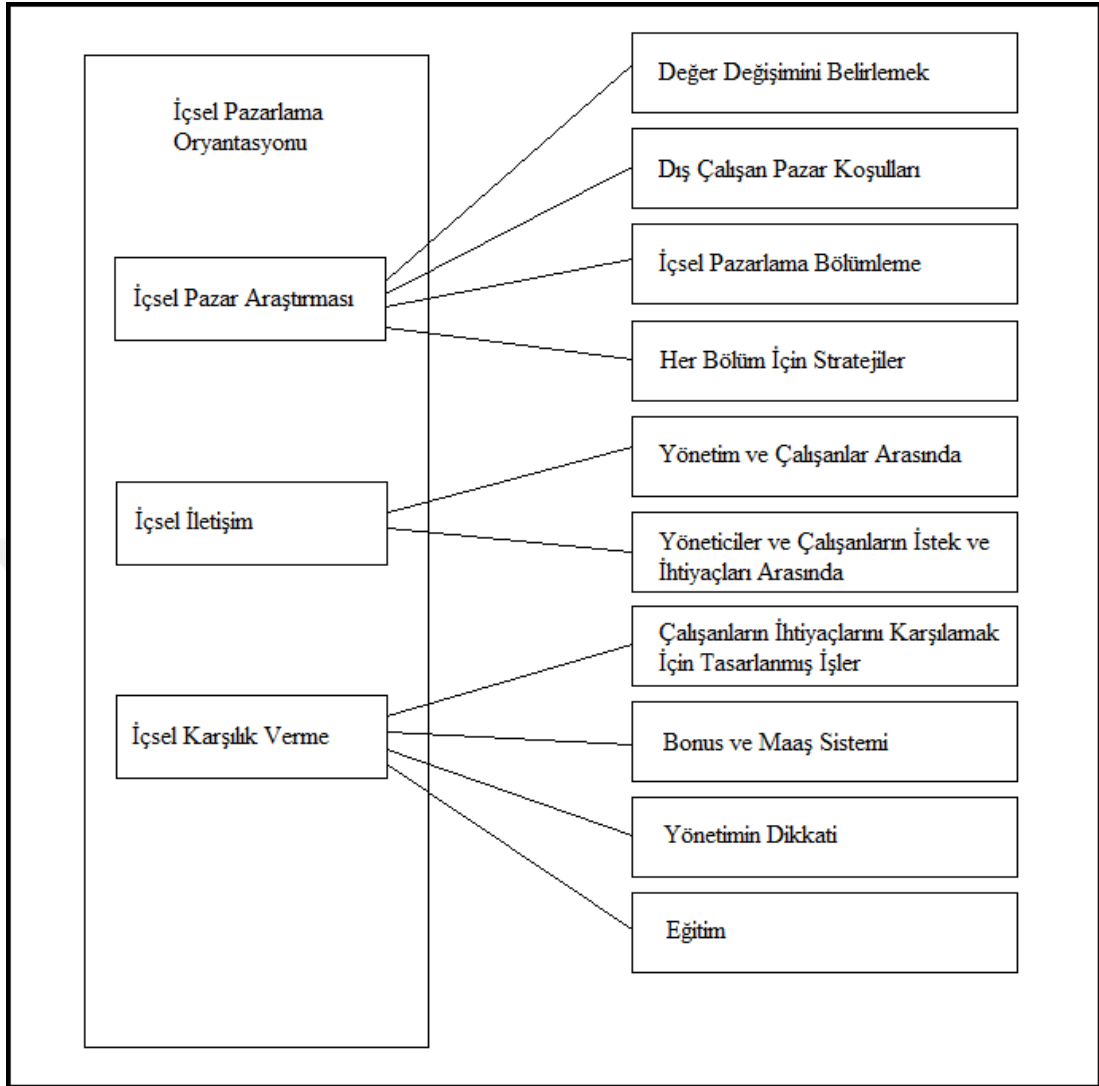


Şekil 2. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli (Rafiq ve Ahmed, 2002: 20)

Şekil 2'de görüldüğü gibi tablonun merkezinde, çalışanların motivasyonuna yönelik pazarlama benzeri bir yaklaşım ve fonksiyonlar arası koordinasyon yoluyla elde edilen müşteri odaklılık vardır. Çalışan motivasyonunun artması ve güçlendirme çalışmaları iş tatminini artırırken çalışanı müşteri odaklı olmaya yöneltmesi, bu etkinin de hizmet kalitesinin artmasına dolayısıyla müşteri tatmininin oluşmasına neden olmaktadır. Şekilde iş tatmininin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi, direkt olarak iş tatmini ile hizmet kalitesi arasında değil, müşteri odaklılık yoluyla dolaylı olarak gerçekleştiği de gözden kaçmamaktadır.

Çalışanlarını dış müşteri gibi gören firmalar çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek çalışanların tatmin duygusunu artırır, böylece müşteri tatmininin sağlama isteği artış göstererek müşteri tatmini sağlanmış olur.

1.5.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli



Şekil 3. Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları (Lings, 2004: 409)

Şekil 3'te görüldüğü gibi; içsel pazarlama oryantasyonu üç boyutu içsel Pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık vermedir. İçsel pazarlama oryantasyonunun içsel pazar araştırması boyutunun, dış pazar yönelimi bilgi üretimine benzer bir kavramı yansıttığını; içsel iletişim ve dış pazar yöneliminin bilgi yayma kavramsal temelleri paylaştığını ve tatmin edici iş ürünleri geliştirme biçimindeki içsel duyarlılığın, dış pazar yöneliminin duyarlılık kavramına benzer kavramsal sınırlara sahip olduğunu, içsel pazarlama oryantasyonun çalışanlar için değer yarattığı açıklamaya çalışılmıştır (Lings, 2004).

İçsel iletişim boyutunun, yöneticiler ve çalışanlar arasında ve yöneticilerin ne istediği ve çalışanların ne istediği konularını ön plana çıkardığı anlaşılabılır. İçsel karşılık

verme boyutunda, çalışanlarının motivasyonunu etkileyecek konular ön plana çıkartılmıştır.

İçsel pazarlamayla ilgili olarak; yapılan çalışmanın önemli özellikleri ve kıymeti, çalışanların yaptıkları çalışmadaki tatmin seviyeleri, çalışanların doyumunu etkileyen içsel ve dışsal nedenler, dışsal pazar, güncellenen yasal süreçler, rakiplerin aynı şartlardaki çalışanların koşulları üzerinde durulmuştur (Lings, 2004: 410).

Çalışanlar için rekabet, aynı müşteri pazarlarında rekabet etmeyen firmalardan kaynaklanabilir ve bu nedenle, geleneksel olarak odaklanan pazarlama yöneticilerine rakip olarak hemen görünmeyebilir. İçsel pazarlamada bilgi toplamada, benzer yeteneklere sahip çalışanların işe alınması rekabette önemli bir etkidir. Birçok firma, müşterilerle iletişimde etkili olabilen çalışanlar işe almak istemektedir. Dış pazarda kaynak sayısı çokken, içsel pazarlama araştırması meydana çıkarmak için çalışan rekabetinin sonuçları, ürün ya da hizmet rekabeti çerçevesinden bakıldığında ihmal edilemez (Lings, 2004: 410).

İçsel karşılık vermeye yönelik çalışmalarda, iş tasarımıda çalışanların fikirlerini alma, çalışan memnuniyetini belli aralıklarla ölçülmesi, mükâfat, ödül ve çalışan için ücretli izin, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirler ve eğitim şeklinde yaklaşımlar vardır (Lings, 2004: 411). Çalışan memnuniyetinin olmazsa olmazı ve ilk yapılması gereken çalışanları iç müşteri olarak kabul edilmesidir. Çalışanlara sunulan hizmet kalitesini artırma, çalışanlardan geri bildirimler alma ve bu şekilde aşama kalitesinin kontrolü sağlanır. Bu paralellelikle oluşturulan süreç ve kararlar belirli bir kaliteye ulaştığında, dış müşterilere uygulanarak sürecin bir parçası olması sağlanmalıdır (Urk, 2015: 52).

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ve MÜŞTERİ ODAKLILIK

Rekabet koşullarının yoğun olduğu durumlarda müşteri odaklılık firmalar için direnç sağlamaktadır. Bu direncin daha da artırılması ve kuvvetlendirilmesi ise örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde olacaktır (Boz, 2018: 64).

2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramsal Çerçeve

Örgütsel vatandaşlık davranışı; gönüllülük esasına dayanmasının yanı sıra firmada ki yöneticiler dahil tüm çalışanlar için olumlu ve kabul edilebilir bir durum olmalıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Kendilerine verilen sorumluluklarda özenli ve titiz davranan, işini gevşeklik göstermeden yapan, kalpten çalışan, denetlenmediği zamanlarda da kuralları yerine getiren, çalışma arkadaşlarına içinden gelerek yardım eden, zorunlu olmasa da fazladan görevler alan, işiyle ilgili konuları fazladan düşünen, dedikodudan uzak duran, işyerine ait sırları saklayabilen çalışanların gösterdiği bu tür davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirilmektedir (Buluç, 2008: 579).

Resmi olarak ödül sistemi ile bağlantısı olmayıp işyerinin, çalışanın istenenden daha fazlasını yapmaya çabalayan sıra dışı davranış göstermeyi ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyan firma çalışanları neden bu sıra dışı davranışı sergileyecekleri veya neden iyi birer çalışan olacakları firma ile çalışan arasındaki iletişimle alakalıdır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

Çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla iki sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilirler. İlk olarak; çalışma arkadaşından yardım aldığı anda, kendisini borçlu hissedebilir ve bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Diğer durumda ise çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerinde, çalışma arkadaşlarından da aynı davranışı gerçekleştirmesi gerektiğine inanabilirler (Çelikel, 2021: 32).

2.1.1. Vatandaşlık Kavramı

Vatandaşlık, hukuken basit bir ifadeyle, kişinin devletle arasındaki bağıdır. Vatandaş, devletin kendisine verdiği haklardan yararlanırken koyduğu kurallara uyan, vergilerini veren gerekirse savaşa girerek yükümlülükleri yerine getiren kişidir. Devlet aslında aynı sınırlarda yaşama ve siyasi birlikten bahsederken vatandaşlık bunun biraz ötesine geçmiştir. Ortak dil ve kültür bağı gibi görünen vatandaşlık, farklı dillerden, kültürlerden olan insanları da kapsamaktadır. Bir millete ait olmaktan öte devlete olan

bağlılık vurgulamaktadır. Kimlik arayışında olan insan vatandaş olarak kendisinin bir toplumun parçası olduğu hissini kazandırır, yaşadığı topluma saygı gösterir ve kendisine aynı saygıyı göstermelerini bekler. Kısaca vatandaş hukuki sorumlulukları olan bir kişi iken ayrıca bir parçası olduğunu hissettiği toplumda aktif bir bireydir ve diğer vatandaşlarla eşit değerdedir (Töre, 2017: 557).

2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının (ÖVD) Tanımı

Örgütsel vatandaşlık davranışları, iş tanımları veya resmi ödül sistemleri tarafından tanınma olasılığı daha düşük olan isteğe bağlı bireysel davranışlardır. Çalışanların öngörülen rollerinin ötesinde davranışlarda bulunması, yöneticilere ve diğer çalışanlara fayda sağlayan isteğe bağlı davranışlardır (Gürbüz, vd. 2014: 5)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, var olan ödül sisteminden bağımsız olarak gösterilen, firmanın fonksiyonel yapısının etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan, çalışan görev tanımlarında yazılı olmayan, net olarak sınırlara sahip olmayan, yerine getirilmediğinde bir ceza verilmeyen, çalışanların kendilerinden istenilenden daha fazlasını yapmaya hevesli, sonucunda diğer çalışanlara ve firmaya olumlu katkılar sağlayan davranışların tamamıdır (Karaaslan vd., 2009: 138).

Örgütsel vatandaşlık davranışları birilerinin emrine bağlı kalmaksızın firma için olumlu olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalıştığı örgütte kibar ve yardımcı olmayı içeren davranışları gerektirir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi iş tanımlarında olmayan içlerinden gelerek yaptıkları özveri gösterdikleri davranışları ifade etmektedir (Kaya, 2013: 265).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), hiçbir karşılık beklemeden firmanın yararına olacak destek ya da katkıyı sağlamak, yeniliklere uyum sağlamak veya riske girmek, kendisine söylenmese de işe yeni başlayanların uyum sorunu yaşamamaları için onlara destek olmak, iş ortamında huzura destek olmak, firmayı savunma konusunda öne çıkmak ve firma hakkında olumlu yönde söylemlerde bulunmak şeklinde ki davranışlardır (Aydoğan ve Dinçer, 2017: 50).

2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Amaçları

Ölçüm-Çetin, (2004), örgütsel vatandaşlık davranışının amacını örgüte zarar veren ve istenmeyen davranışlara karşı korumak, çalışanların yeteneklerini geliştirmek, örgütü daha etkili hale getirmek olarak ifade ediyor. Etkili örgütlerde çalışanların, sorumlu

oldukları görevlerin yanında fazladan yaptıkları vazifeleri de yerine getirmeleri etkin firma da gerçekleşebilir (Kavuncu, 2019: 24).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında; örgütün sahip olduğu, sektör, iklim, kültür gibi örgüt özellikleri, belirleyici faktörlerdir. Örgüt için uygun olan davranış biçiminin belirlenmesinde, örgütün ilkeleri ve kriterleri önemlidir. Bu sayede, örgüt yönetimi ve uygulamalarına ilişkin ahlaki boyutların oluşturulmasında, örgütler için uygun olan davranış biçimi belirlenir. Belirlenen davranış biçimleri sayesinde kabul edilebilir örgüt değerleri, örgüt amaçlarına yönelmek için harcanan çabayı azaltacak ve bu da örgütün gücünü artıracaktır (Çelikel, 2021: 32).

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlerin başarısına ve etkinliğine olan katkıyı hedefler, bu davranış sayesinde örgütün etkinliği ve performansı yükseltecektir. Ayrıca, ÖVD çalışanları güdülemeyi amaçlar böylece başarıya, kabiliyet ve örgüte ait hissetme gibi duygulara katkı sağlar (Kaya, 2013: 271).

2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş hayatında çalışanların iş doyumları, güdülenme düzeyleri, başarımları, duygusal halleri ve işyerine bağlılıkları ile direkt alakalıdır. Çalışanların gösterdikleri vatandaşlık davranışı düzeyi arttıkça işyerinde işleri becerme ve bitirme seviyeleri artacaktır. Bu seviyenin artması, yöneticiler için amaçlara ulaşılması noktasında önemli bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003: 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için önemi şu maddelerle özetlenebilir. İlk madde olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sayesinde yardım etme davranışının diğer çalışanlar tarafından da yapılmasını sağlayarak örgüt içerisinde edinilen bilgilerin paylaşılmasını artıracaktır (Özdevecioğlu, 2003: 119). İkinci madde ise örgütsel vatandaşlık davranışının tüm çalışanların performanslarını etkilemesi ve bu sayede tamamlanan iş oranlarında artışın sağlanmasına neden olmasıdır (Kaya, 2013: 271). Üçüncü madde ise örgütsel vatandaşlık davranışı, oluşturduğu pozitif etki ile çalışanlar arası iletişimi güçlendirerek, örgüt için ulaşılması gereken hedeflere kısa sürede ulaşılmasını sağlayacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 120).

Örgütsel etkililik, organizasyonun hedeflediği seviyeye ulaşması, örgütün değerli ve sınırlı kaynakları elde edebilme yeteneği, dayanıklı bir organizasyon ve şartlar arasında sağlıklı iletişim kurabilme, tutarlı ve dayanıklı örgütsel yapılar inşa edebilme ve devamlılığını sağlama, alıcılarına tatmin sağlayabilme ve ortam uyumunu oluşturabilme kabiliyetidir (Ak, 2018: 1084). Örgütsel vatandaşlık davranışı ise örgütsel etkililiği doğrusal yönlü etkileyerek artmasını sağlamaktadır (Sezgin, 2005: 321).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını, her ne kadar kişi içinden gelerek yapmış olsa da meydana gelebilmesi için bazı ögelere ihtiyaç duymaktadır (Podsakoff vd., 2000: 516). Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden bu on davranış üzerinde durulacaktır.

2.2.1. Liderlik Davranışları

Liderler, kişiye ağırlık veren davranışlar sergilediğinde çalışanlarını yüksek iş doyumuna ulaştırabilir. Liderler, etkili kişilerdir ve davranışlarıyla çalışanların onları takip ettirebilir hedeflere odaklayabilirler. Liderlik topluluğa önder olan, topluluğu hedefe ulaşma konusunda güdüleyen manasındadır. Liderler sürekli olarak çalışanların takibindedir ve çalışanların üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterebilme konusunda önemli etkileri vardır. Liderlerin çalışanlarla rutin olarak bilgi paylaşması, yardıma hazır olması, onlara ışık tutması gibi birçok olumlu davranışı çalışanlarla arasındaki güveni artırırken, çalışanlarda benzer davranışların ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya çıkmasında örnek teşkil etmektedir (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 279).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık (Sadakat)

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaçladığı hedefe ve değerlerine olan güçlü bağı olarak ifade edilir. Çalışanların gösterdiği bu güçlü bağın yanında, fazlaca çaba sarfetmek istemesi ve kurumun hedeflerini benimsemesi örgütsel bağın önemli öğeleridir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılık diğer bir ifadeyle ortaya koyulan bu sadakatli davranış aslında örgütsel vatandaşlık davranışdır. Örgütsel bağlılığın getirdiği güçlü duygular diğer çalışanlarla iş birliği içinde olmayı da sağlayarak bireysel çıkarların geri planda olduğu örgütün çıkarlarının ön plana çıktığı davranışları meydana getirmektedir (Lee, 1971: 222).

2.2.3. Örgütsel İtaat

İtaat kelimesi; örgüt içerisinde yüklenen anlamıyla o kuruma uyum olarak ifadelendirilebilir. Örgütün koyduğu kuralların, süreklilik içerecek şekilde bunun bilincinde olmadan da yoğun bir şekilde göstermeye örgütsel itaat diyebiliriz. Bu kapsamda çalışan; örgüte ait içerik kuralları benimser, yöneticileri ya da çalışma

arkadaşları tarafından takip edilmese de bu kurallara isteyerek uyar. Basitçe bu kurallar işe giriş ve çıkış saatleri, ara verme zamanları, işinde gösterdiği düzen ve hassasiyet olarak örnek verilebilir (Turkoz vd., 2020: 843).

2.2.4. Kendini Geliştirme

Genellikle gözden kaçan örgütsel açıdan kendiliğinden oluşan, gönüllük içeren bir durumdur. Çalışanların mevcut işlerini daha iyi yapmak veya kendilerini kuruluş içinde daha sorumlu pozisyonlara hazırlamak için gereken bilgi, beceri ve yetenekleri gönüllü olarak geliştirmeye çalışmasını gerektirir. Bu kendini geliştirme, gerek olmasa da işiyle ilgili yazılar bulup okuma ya da örgüt dışında kendi imkanlarıyla kurslara katılma, sertifikalar almaya çalışma gibi kendini gösterebilir. Kendini geliştirme faaliyeti ne olursa olsun, verilen görevin ötesinde olması ve organizasyona potansiyel faydası ile ayırt edilir (George ve Brief, 1992: 311).

2.2.5. Üye ve Örgüt Bütünleşmesi

Örgüt içerisinde canıyla canıyla var olan çalışan, diğer cansız araç, gereç ve teknolojiye daha önemlidir. Örgütün yapısına asıl şekli veren, araçları kullanan ve onları bir makineden öteye taşıyan çalışanlardır. Bir örgütte çalışanlar ne kadar özverili ve düzenli çalışıyorsa, örgütünde ömrü o kadar uzun olacaktır. Bu noktada, üye ve örgüt bütünleşmesine önem vermek gerekmektedir. Bu bütünleşme, örgüt içinde çalışanlar ve çalışanların örgütün amaçları istikametindeki çalışmalarını içermektedir. Örgütteki çalışanlar, birbirlerini etkileyerek, gruplar oluşturabilir, sosyalleşebilirler. Yöneticilerin de etkisiyle birlikte örgüt içerisinde iyi bir çalışma düzeni ve uyum sağlanabilir. Eğer örgütte üye ve örgüt bütünleşmesi gerçekleşirse çalışanların örgütü sahiplenmesi de gerçekleşecektir, bu durum çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkma ihtimalini artıracaktır (Karaman ve Aylan, 2012: 44).

2.2.6. İş Tatmini

İş tatmini örgüt ortamıyla alakalı tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu veya olumsuz duyguların tümüdür diyerek özet bir tanım ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ile ilgili olarak olumlu yönde iş tatminine sahip çalışanlar genellikle yardımcı olma eğilimi gösterirler ve fedakâr davranırlar. Olumlu yönde iş tatminine sahip olan çalışan, işinden de tatmini artar ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri

de gelişir. Bu durumların sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışlarında artış gözlenir (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

2.2.7. Görev Özellikleri

Çalışanların sahip olduğu görevler örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarabilir. Çalışanı cezbeden ve yapmaktan hoşlandığı görevler, çalışanlarına sorumluluk veren ve çalışanın işini yapması noktasında güvenen örgütler; çalışanların işlerini yapmalarına tesir ederek, iş doyumunu olumlu yönde artırarak, çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi yönünde etkilemektedir (Podsakoff vd., 2000: 532).

2.2.8. Kişilik Özellikleri

İnsanların hayata bakış açısı, zorluklara karşı bir işi yapıp yapamayacaklarına gösterdikleri çabalarını belirler. Pozitif insanların motivasyonları yüksek olduğu için işlerinin düzeleceği yönde güçlü bir inanca sahiptir. Sonucu değiştireceğine inanarak karamsarlığa kapılmazlar. Başarıyı getiren en iyi motivasyon dışarıdan gelen etkilerden çok insanın kendini motive edebildiği içsel motivasyondur. İçsel motivasyon sayesinde çalışan dışarıdan bir etki olmasa da kendisini kolayca motive eder. Dışa dönük çalışanlar, dışarıya karşı duyarlıdırlar, içe dönük çalışanlar ise kendi dertlerine odaklanırlar bu yüzden dışa dönük çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışları kendisi gösterebilirken içe dönüklerde bu davranışlar görünmeyecektir (Karaman ve Aylan, 2012: 41-42).

2.2.9. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik, iş yerine olan bir bağlılıkmiş gibi görünse de aslında çalışanların kurumları hakkındaki problemleri bilmelerine rağmen bunu bilerek isteyerek saklamalarıdır. Bu olumsuz durum aslında kurumun problemlerine gösterilen sessiz bir tepkidir. Bu bakımdan örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkilemektedir ancak örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması için yapılan çalışmalarda bir önceki durumun aksine örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasını sağlayacaktır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2021: 329).

2.2.10. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet; çalışanın kendi kurumuna katmış olduğu değere karşı alması gereken mantıklı ödül miktarını belirleyen, bir örgütte prosedürlerin adil uygulanmasına yönelik olan adalet şekli ve yöneticilerin sergiledikleri adil davranışları belirtmektedir. Örgütsel vatandaşlık çalışanların adalet algılarından etkilenir. Çalışanların adaletin

sağlandığına inançları arttıkça, örgüte bağlılıkları ve sergiledikleri performansları da artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları da artmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 42).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının tanımından sonra bu kavramı bazı sınıflara ayırmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı birçok boyutu barındırırken kabul edilen Organ'ın beş boyutu kullanılmaktadır. Bunlar, özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), centilmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy), sivil erdemdir (civic virtue) (Walter vd., 2001: 53).

2.3.1. Özgecilik

Özgecilik, örgütte çalışanların net ve anlaşılır bir şekilde bilerek ve isteyerek diğer çalışanlara yardım ederek onların başarımlarını ve etkililiğini artırmak için davranışa geçmelerini ifade eder. Örgüt içerisinde tecrübeli çalışanların, yeni çalışma arkadaşlarına yardım etmesi özgecilik olarak örneklendirilebilir. Diğer örnek olarak çalışanların araçların kullanmalarına, eksik işlerini tamamlamalarına, eksik bilgilerin giderilmesine, bir sunumun hazırlanmasına yardımcı olma gibi davranışlar gösterilebilir. Örgüt içinde çalışma arkadaşlarına yardımcı olmayı ifade eden özgecilik, bireysel bir davranıştır ancak dolaylı olarak bundan örgütte fayda görür. Özgecilik boyutunda, işinde yardıma ihtiyacı olan çalışana yardımcı olmanın önemi vurgulanmaktadır (Sezgin, 2005: 323).

2.3.2. Vicdanlılık

Kurumda ki çalışanın kendisine biçilen görevlerin ötesindeki gönüllü davranışların tümüdür. Çalışanların işe erken gelmesi veya işten geç çıkması, molasını kısa tutması veya çıkmaması, verilen ya da planlanan görevlerde zamanlaya dikkat etmesi, kurumun verdiği imkanları boşa harcamaması israftan kaçınması gibi durumlar örnek gösterilebilir (Kaya, 2013: 280). Örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutunu, Ölçüm-Çetin (2004) ileri görev bilinci olarak belirtiyor ve çalışanların kendilerinden beklenen davranışların fazlasını göstermeleri olarak ifade ediyor (Sezgin, 2005: 323).

2.3.3. Centilmenlik

Centilmenlik, işten kaynaklanan mecburi rahatsızlık ve baskılara karşı hoşgörü gösterme, diğer çalışanların verdiği rahatsızlıkları problem etmeme, kurumda yaşanan

olumsuzluklara karşı pozitif olmaya devam etme, diğer çalışanlar kendisi ile aynı fikir de olmadığında sinirlenmeme, grup çalışması için kendinden ödün verebilme ve diğerlerinin fikirlerine saygı duyma gibi davranışları kapsamaktadır. Centilmen kişi küçük meseleleri fazla büyütmemek gibi bir davranış gösterilebilir (Kaya, 2013: 280).

2.3.4. Nezaket

Örgüt içerisinde iş bölümünden dolayı karşılıklı olarak birbirine bağlı çalışanlar arasındaki pozitif yönlü iletişime denir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Nezaket, örgüt içerisindeki çıkacak problemlerden dolayı çalışanların etkilenmemesini sağlayacak destekleyici davranışları açıklar. Ayrıca, nezaket, çalışanın yapacağı davranışı yapmadan önce kontrollü ve düşünceli hareket etmesine yardımcı olmayı belirtir. Nezaket, örgütsel sorunlar daha ortaya çıkmadan engellemek için önemlidir, zamanın iyi kullanılmasına yardım eder (Sezgin, 2005: 324).

2.3.5. Sivil Erdem

Sivil erdem, her konuda örgütün fonksiyonlarını destekleyerek, gönüllü olarak örgütün çıkarları doğrultusunda üst seviye davranışlar göstermektir. Gönüllülük esasına dayanan sivil erdem, örgütün karar verme aşamalarına katılım, örgütün düzenlediği etkinliklere ve sosyal projelere katılma veya devam etme gibi davranışları da içermektedir. Çalışanların, örgütün görünüşüne katkı sağlayacak herhangi bir sürece davetsiz katılmak sivil erdem davranışı için örnek teşkil etmektedir (Sezgin, 2005: 323).

2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Örgüt çalışanlarının kendisine verilen rol dışında gönüllü olarak ortaya koyduğu davranışların nedenlerini daha iyi anlamak için ortaya atılan bazı teoriler bulunmaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması için ortaya atılan teoriler hakkında bilgi verilecektir.

2.4.1. Barnard'ın Çalışmaları

Yirminci yüzyılın ikinci çeyreğinin başlarında örgütsel vatandaşlık kavramını ilk olarak Chester Barnard incelemiştir. İş tanımlarında olmadığı halde, işyerinden alınacak bir ödül olsun ya da olmasın, çalışanların, tamamen kendi istedikleri için çalıştıkları kurumun yararına yaptıkları davranışlar olarak ifade edilmektedir. Barnard'a göre örgüt, çalışanların toplu olarak gösterdiği iş birliği gayretleridir. Çalışanlar tek başlarına örgütü

oluşturmazlar, asıl olan iş birliği içinde, gönüllü olarak bir araya gelen çalışanların gösterdikleri çabalaradır (Deniz, 2020: 1216).

2.4.2. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

Kahn ve Katz vatandaşlık davranışının çalışanların kendilerine verilen görevden fazlasını yaparak yani ekstra rol davranışlarının olduğunu 1966 yılında dile getirmişlerdir. İlk kez Kahn ve Katz tarafından yapılan çalışmalarda, örgüt içerisindeki ilişkiler incelenmiş ve örgütlerin çalışma düzenine ışık tutan çalışan davranışlarını üçe ayırmışlardır.

Bunlar, bireylerin örgüte alınmaları ve örgütte kalmalarına yönelik ikna edilmeleri, çalışanların verilen görevleri doğru ve sağlıklı yapmaları, son olarak örgütte yapılması gerekenlerin haricinde istedik olarak örgüte artı katacak yeni davranışlarda bulunmalarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütlerin ve çalışanların performanslarını arttıran ekstra rol davranışlarıdır. Örgüt düzenini koruyacak davranışlar, çalışma arkadaşlarıyla dayanışma içinde olma, örgüt gelişimine katkı sunma, örgütün dışardan olumlu algılanması için örgütün çalışma ortamını düzenleme, vazgeçilmez davranışlardan olmalıdır (Çelikel, 2021: 43).

2.4.3. Blau'nun Çalışmaları

Blau, sosyal değişimin sosyal hayat için çok önemli olduğunu hem gruplar hem de bireyler arasındaki ilişkilerin altında yatan bir süreç olarak dillendiriyor. Sosyal mübadele, aslında başkalarından aktarılan getiriler tarafından motive edilen bireylerin gönüllü eylemleri olarak açıklanabilir. Sosyal mübadele, bir kişinin diğerine bir iyilik yapması ve gelecekte bir geri dönüşe ilişkin genel bir beklenti olsa da kesinlikle önceden bu şart koşulmadan yapılan bir davranıştır. (Cook ve Rice, 2003: 55).

Sosyal değişimden bahsetmek için, öncelikli olarak karşılıklı bir bağımlılık gerekmektedir. Sosyal değişimin tarafları; örgütler, çalışanlar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler ve yöneticiler olabilir. Taraflar, değişimler sırasında sosyo-duygusal ve ekonomik çıktılar sunarlar. Sosyo-duygusal çıktılar, kişilerin soyut gereksinimleri arasında olan saygı ve sosyal ihtiyaçlardır, bu ihtiyaçlar karşılıklı ilişkide uzun süreli vasıflar taşıırken, ekonomik çıktılar somut olan finansal özellikleri barındırır ve kısa süreli vasıfları taşır (Çelikel, 2021: 45).

2.4.4. Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams (1965) tarafından ortaya atılan bu teori, çalışanların iş ortamında eşitlik olmasından dolayı motivasyonlarının olumlu ya da olumsuz etkilendiği mantığına dayanır. Adams yaptığı araştırmalarda; çalışanlar aldıkları ödülleri diğer ödül alanlarla karşılaştırdıkları ve aynı başarı karşısında aynı mı yoksa farklı ödül mü aldıklarını kıyasladıklarını bulmuş. Eşitlik kuramında iki varsayım bulunuyor. İnsanlar ya, toplumsal ilişkilerinde maddi alışverişlerinde süreçleri baz alırlar ya da bireysel olarak içinde bulundukları durumu başkalarıyla kıyaslama yoluna giderler. Eşitlik kuramının iki değişkeninden ilki girdilerdir bunlar çalışma ortamı için tecrübeleri, eğitim seviyesi ve harcadığı efordur. İkinci değişken olan çıktılar ise çalışanın değişim sonucu elde ettikleri mevkiler, aldığı ekstra ödemeler, fazladan kazançlarıdır. Özetle bir çalışanın girdi ve çıktıları o örgüte kattıkları ve örgütün çalışana kattıkları olarak sıralanabilir. Bu noktada çalışanın örgüte verdikleri ile örgütten aldıkları arasında bir eşitsizlik adaletsizlik olduğunda çalışanın motivasyonu düşerken eşitlik durumunda da motivasyonu artacaktır (Sevinç, 2015: 950).

2.4.5. Beklenti Teorisi

Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın çalışmaları sonucu ortaya çıkan beklenti teorisinde, çalışanın davranışının sonucunda kendisi için bir ödül ya da olmasını istediği sonuca inanmasının onu daha çok motive edeceği düşüncesi yatmaktadır. Çalışanın motive kalmaya devam etmesi davranışın devam edeceği manasına gelir (Sevinç, 2015: 949). Beklenti teorisi; örgüt yöneticilerinin, çalışanlarını motive etmesi halinde, çalışanların risk almaya karşı daha cesaretleneceklerini savunulmaktadır (Çelikel, 2021: 47).

2.4.6. Karşılıklılık Normu Teorisi

Gouldner yaptığı çalışmalar ile çalışanların kendilerine yardımda bulunan diğer çalışanlara karşı borçlu hissederek onlara yardımda bulunmak istemeleri ya da yardım aldıkları kişinin bu yardımdan ötürü zarar görmelerini istemedikleri his veya davranışları karşılıklılık kuramı olarak tanımlamıştır. Yöneticilerin altındaki çalışanlara eşit davranışlar sergilemesi çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağladığı düşünülmektedir (Polat Dede, 2019).

2.4.7. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider üye etkileşimi, liderin nasıl etkili olacağı ya da liderin değişiminden daha çok ikili ilişkiler ve bu ilişkilerde çalışan-lider arasındaki farklılıklara dikkat çekmektedir (Çelikel, 2021: 48). Danserau, Graen ve Haga tarafından ortaya atılan ve adına Dikey İkili Bağlantı denilen Lider Üye Etkileşimi kuramına göre maddi imkansızlıklar ya da zaman gibi sebeplerden ötürü liderler alt çalışanları ile farklı türlerde etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimde ilk önce lider üyeye kapsamı biraz artırılmış sorumlulukları verir üyenin tepkisine bakar. Önceki sorumluluklarını yerine getirdikçe lider, üyeye daha fazla sorumluluk, özgürlük ve imkanlar verir. Sorumluluk verilen üyeler ve lider bir gruba dahil olmuş olur, dışında kalanlar ise farklı bir gruptur. Liderin olduğu gruba dahil olanlar liderle yoğun ilgi içerisinde ve bu ilgi grup içindekilere güç ve güven kazandırır. Lider-üye etkileşiminde liderlik etkili bir hale gelmektedir, etkili liderler ise Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını artırmaktadır (Çetin vd., 2012: 16).

2.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, firmaların hedefleri ve müşteri tatmini için hayati önem taşımaktadır, pazarlama için harcadıkları efor bu kapsamda yürütülür. Müşteri odaklılık firmalar için uygulanmasında karşılaşılabilecek problemleri en fazla olan; fakat firma için uzun dönemde en büyük desteği katacak olan önemli bir etkidir. Gerçekten müşterilerin hangi beklentilerde ve isteklerde olduğunu doğru anlayan ve bu talepleri karşılama noktasında sorun yaşamayan firmaların içinde oldukları rekabet ortamında başarı elde etme oranları daha fazla olacaktır (Çoban, 2004: 92).

Sanayileşmenin artmasıyla birlikte daha öncesinde üretilen ne ise onu almak zorunda kalan müşterilerin yerini, değişen ve artan alternatifler sayesinde talepleri doğrultusunda istediği ürüne ya da hizmete ulaşmak isteyen müşteriler almıştır. Müşteri profilinin değişmesiyle, müşteri isteklerini yerine getirmeye çalışan firmaların öne çıktığı bir süreç yaşanmaya başlamıştır. Çünkü birçok konuda farklılıklara sahip tüketicilerin farklı talepleri ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak firmaların ne ürünü üretecekleri veya hangi hizmeti verecekleri müşteri önceliğine göre belirlenmeye başlamıştır (Özgenel, 2009: 5).

Müşteri odaklılık, firmalar için yapılması gerekenlerin en başındadır ve yaptıkları ile bunu ispatlamalıdır bu sebeple firmalar şunları kesinlikle yapmalıdır; müşteri odaklıyız sözde kalmamalıdır, bu kavramın tüm detayları ve uygulanması firma yönetimi tarafından irdelenmeli, firma monotonluktan uzaklaşmalı ve müşteri odaklılığı benimsemelidir, firmanın süreçlerini kontrol edip ilk adımda bile hata oranını ortadan kaldırmalıdır, müşteri odaklılığın devamlı ve gelişen bir süreç olduğunu unutmamalıdır

ve müşteri odaklılığın soyut bir kavram olduğunu bilerek bu düşüncenin firmayı başarıya ulaştıracağını bilmelidir (Zairi, 2000: 137).

2.5.1. Müşteri Odaklılıkla İlgili Kavramlar

Müşteri memnuniyetinin firmalar için her şeyden önce gelmesi gerektiği manasına da gelen müşteri odaklılık beraberinde bazı kavramlarında anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu dört kavram aşağıda izah edilmiştir.

2.5.1.1. Müşteri Tatmini

Müşteri tatminini kişilerin satın almadan önceki umdukları ile satın aldıktan sonraki ele geçen arasındaki doyuruculuk olarak ifade edilebilir. Müşteri tatmini için alınan üründen beklenen yarar, ürün sayesinde kurtulduğu masraf, aldığı ürün sayesinde harcadığı eforun azalması, kendi yaşam standartlarına uygunluğuna bağlı bir dengedir. Sonuç olarak müşteri tatmini aslında müşterinin değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan kavramdır. Müşteri tatmininde alınan ürünün yanında firmanın müşteriye yaşattığı tecrübe de etkilidir. Bu tecrübenin kazanılmasında ürünün alındığı ortamın, iletişimin kurulan görevlilerin, ödeme koşulları ya da ürün iade/değişim şartları, garanti şartları gibi birçok detay müşteri tatmini kapsamındadır (Bayuk ve Küçük, 2014: 286).

2.5.1.2. Müşteri Gereksinimleri ve Beklentileri

Müşteriler, ihtiyaçları olan bireyleridir, ihtiyaçlar ise bireylerde istek ve beklenti oluşturur. Kendi tespitleri sayesinde isteklerini ve beklentilerini yerine getirmeye çalışan müşteriler bu sayede ihtiyaçlarını gidermiş olurlar. Her müşteri birçok yönden farklılık göstermektedir (cinsiyet, statü, algıları vs.) bu farklılıklar isteklerini ve ihtiyaçlarını da farklılaştırmaktadır, ancak her müşteri istek ve ihtiyaçlarının, beklentileri doğrultusunda karşılanmasını isterler (Çınar, 2007: 11).

Müşterilerin beklentilerini genellemek gerekirse şu şekilde sıralayabiliriz; müşteriye önemli biri olduğunu hissettirmek, detaylarla ilgili hassas olunması, verilen hizmetin takibi ve müşteriden geri dönüt alınması, anlaşılır ve dürüst olunması, müşteriye zaman ayrılması, ürün ya da hizmet için daha fazla seçenek sunulması, ürün sonrası hizmet desteği verilmesi, verilen hizmetin sorunsuz olması ve ürün garantisidir (Yeşilyurt, 2018).

2.5.1.3. Müşteri Sadakati

Sadakat, değerbilirliği, vefalı bir dostluğu ifade etmektedir. Müşteri sadakati ise müşterinin alışverişinin çoğunu aynı firmadan yapmasıdır. Sadık müşteriler alışverişlerinde ilk tercihleri olarak aynı firmayı kullanırlar, aynı firmadan defalarca alışveriş yaparlar, yakınlarına veya diğer müşterilere bu firmayı tavsiye ederler, farklı firmaların cazip ürünlerine rağmen alışveriş yaptığı firmaya bağlı kalan müşteridir (Öner, 2012: 53). Müşteri sadakatinde firmalar müşterileri ile arasında bağ kurmalı ve bağın devamlılığını sağlamalıdır. Bu bağın kurulmasını sağlayan aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Çınar, 2007: 29).

Övme, ilk tanışma; bu aşama sadakatin henüz oluşmadığı, müşterinin arayış içerisinde olduğu bir aşamadır. Bu aşamada müşteri fiyat ve kalite dengesini bulduğu firmayı kolaylıkla seçebilir ve değiştirebilir. İlişki oluşumu; bu aşamada bir alışveriş gerçekleşebilir, bu yüzden firma satış öncesi ve sonrasında müşteriyle bağ kurar. Sadakatten tam olarak bahsedilmez çünkü müşterinin hala diğer firmaları tercih etme ihtimali olsa da artık firma ile bir bağ kurmuştur. Firma ve müşteri karşılıklı olarak kazanacakları avantajlara odaklanırlar. Son aşama ise evliliktir; bu aşamada aradaki bağ ilerlemiştir bir bağlılık söz konusudur. Firma müşteri ile birebir ilgilenir, müşteri artık özeldir, bu ilişki sayesinde müşteri tatmini artar. Firma ve müşteri arasındaki ilişkinin ilerlemesi ile birlikte sadakatten bahsedilecek aşamaya geçilir. Bundan sonraki amaç ise bu bağın kopmamasını sağlamak ve müşteri tatminini sağlamaya devam etmek olacaktır.

Müşteri odaklı yaklaşımın vazgeçilmezi olan müşteri sadakati, büyük zaman ve efor gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu süreçten daha zor olan ise müşteri sadakatinin korunmasıdır, müşteri sadakati oluşturma ve korunması için, kaliteli ürün veya hizmet ortaya koyabilmek ve müşteri memnuniyeti sağlamak, firma olarak kaliteyi gösterebilmek açısından kurumsal bir imaj sergilemek, ortaya çıkarılan ürünlerin beklentilerin üstünü karşılamasına yönelik olan müşteriye sunulan değere dikkat etmek, müşteri hizmetlerine önem vermek, müşteri alışkanlıklarına önem vermek, müşterilerin risk almaktan kaçınacağını bilerek olumsuz riskleri sıfırlamak ya da ortaya çıkacak olumsuzluklara karşı her zaman hazırlıklı olduğunu hissettirmek, pazarı takip ederek rekabetten uzaklaşmamak her zaman güncel kalabilmek, ürün veya hizmeti alırken karar vermesinde kolaylık sağlayacak şekilde net olabilmek ve müşterileri ödüllendirmeyi devamlı hale getirmek önemli çalışmalardır (Gümüş, 2014: 65).

2.5.1.3.1. Müşteri Sadakati Tipleri

Bir firmanın ne kadar sadık müşterisi varsa, bu firma için alışverişin devam ettiği ve yeni müşteriler için olumlu düşüncelerle müşteri sayısının artması manasına gelmektedir. Sadık müşteriler firmanın devamlılığını sağlarlar. Müşterilerin firma ürünlerini yine satın alma oranı ve firmaya bağlılıklarına göre dört grupta toplayabiliriz (Demir, 2006: 53).

▪ **Birincil (Esas) Sadakat;** gösteren müşteriler tüm firmalar için tercih edilir. Ödül sayesinde oluşmuş sadakat vardır. Müşteriler firmadan aldıkları ürünü kullanmanın ayrıcalığını hissederek bunu başkalarına tavsiye etmeyi görev hissederler.

▪ **Gizli Sadakat;** gösteren müşteriler bulundukları durumdan ötürü tercih ettiği firmaya üstü kapalı bir sadakat gösterirler. Örneğin çocukları olan bir ailenin oyuncak reyonu olan bir marketi tercih etmesi, kahve içmeyi seven bir erkeğin, pasta yemeği seven eşiyle birlikte güzel kahve ve pasta yapan kafeleri tercih etmesi gizli sadakatin etkisidir. Bu şekilde olan çiftlerin ya da kalabalıkların sadakatini artırmak adına firmaların ürün veya reyon çeşitliliğine gitmesi sadakatli müşterilerini artmayı sağlayabilir.

▪ **Sabit Sadakat;** gösteren müşteriler genellikle alışkanlarını değiştiremedikleri için bu firmayı, hatta firmaya ait o ürünü tercih ederler. Düzenli olarak kullandıkları ya da fiyatı uygun olduğu için ürüne bir sadakat vardır. Müşterinin tatmini yoktur ama bu firmanın bu ürüne bağlılık vardır.

▪ **Sadakatin Olmaması;** müşterilerin birçok farklı nedene dayalı olarak tercihlerini farklı firmalardan yana kullanmasıyla ilgilidir. Firmaların bu müşterilere çok odaklanmaması en mantıklı olandır çünkü yapılacak çoğu çalışma bu müşterileri sadık yapamayacaktır.

2.5.1.4. Müşteri Bağlılığı

Büyüyen dünya nüfusu, artan tüketimi desteklemiş, bu durum daha fazla firmayı ortaya çıkarmış ve sayıca artan firmalar arasındaki rekabeti de giderek artırmıştır, buna karşın müşteri bağlılığını oluşturmak ise daha zor hale gelmiştir (Özgenel, 2009: 16).

Müşteri bağlılığı, firmaların verdikleri hizmeti değişen değerlerde satın alma yatkınlığıyla ilgili sorular sayesinde yapılan ölçümlerden elde edilir. Firmaların hedefleri içerisinde müşteri bağlılığını artırmak ilk sıralarda yerini almaktadır. Bağlılığı artırmak ise ürün ve hizmetteki kalite ile sağlanır. Müşteri memnuniyetini sağlamak, müşteri bağlılığını artırır, yatırımlar firma bütçesinde fazla görünse elde edilen sadık müşterilerin sayesinde firmanın değerini istenilen hedeflere çıkaracaktır (Çınar, 2007: 40).

2.5.1.4.1 Müşteri Bağlılığının Sağlanması

Müşteri ile iletişim kurmak müşteri tatmininin ve sadakatının artırılmasında çok önemlidir. Müşteriyle ilişki kurulduğu takdirde müşterilerde sadakat ve bağlılık artacaktır. Yapılan bir araştırmada müşterilerin firma ile ilişkisini kesmesinin en büyük sebebi firmadan memnun kalmamalarıdır. Sonrasında ki neden ise ürün veya hizmetten memnun kalmamalarıdır. Sadık müşteriler bağlılık duydukları firmayı yakınlarına iletmeyi severler ancak ilettikleri kişi sayı beş kişiyle sınırlı kalabilir, oysa memnun kalmayan müşteriler bu memnuniyetsizliklerini ondan fazla kişiye aktarabilirler. Bu yüzden firmalar daha fazla kişiyi memnun etmek için çaba göstermelidir (Gökdeniz ve Aşık, 2008: 140).

Olası müşteri varlığının kaybedilmemesi ve müşteri tatmini sağlamanın ilk yolu firmanın sağladığı hizmete yönelik bir kültür oluşturmaktır. Firma çalışanları için odak noktasının müşteri memnuniyetinin olduğu bilinmesidir. Diğer konu ise yazılı olan stratejilerdir. Firmanın verdiği hizmeti kâğıt üzerine geçirmesi, olası hatalardan uzak tutacaktır. Bir diğer konu ise çalışanları ihtiyaç duyulan eğitimlerle buluşturmaktır. Ayrıca, müşterilere her şeyin ücrete tabi olmadığını göstererek bazı maliyetleri firma karşılamalıdır. Örneğin alınan ürün ya da hizmetin kargo maliyeti veya görüşme masraflarının ücretsiz yapılması gibi. Bunlara ek olarak ürün sonrası hizmet için ulaşılabilir olmak, çözüm odaklı yaklaşım göstermek, problemleri kısa sürede çözmek çok önemlidir. Hatta müşteri sorun yaşamasa da ürün hakkında geri bildirim almak için müşteriden görüşlerini almak ona ulaşmak müşteri memnuniyetini artırıcı faaliyetlerdir. Müşteriler olumlu ya da olumsuz eleştirilerinin firma tarafından dikkate alındığını görmesi onların bağlılığını artıracaktır. Müşteri memnuniyeti ve müşteri değeri noktasında firma yetkilileri müşterilerini iyi anlamalı gerekirse empati yapmalı, bunu kısa ve uzun vadeli iş planlarına eklemelidir bu sayede firmalar rekabet oyunundan çıkmadan daha ileri seviyelere götürecektir (Özgenel, 2009: 19).

2.5.1.4.2 Müşteri Bağlılığının Etkileri

Firmaya bağlı bir müşteri ihtiyacını karşılamak için aynı firmayı tercih etmesi, sahip olduğu sadakatten kaynaklanır ki bu ilk etkidir ikinci etki ise firmadan memnun kalan müşterinin, bu durumu çevresindekilerle paylaşmasıdır. Bu iki önemli etki satışlarda müşteri bağlılığı için dikkat edilmesi gereken noktalarıdır. Müşteri bağlılığını etkileyen başka faktörlerde vardır, bunlar müşteriyi elde tutma, kalıcılık ve fiyattır. Müşteriyi elde tutma, müşterinin yine aynı firmayı tercih etmesidir. Müşterinin bağlılığın sağlanması çalışanlar içinde müşteriyle iletişim kurmak ve hizmet vermek daha keyifli

olacaktır. Çalışanlarını müşterinin bağlılığını kaybetme aşamasına gelmemesi için dikkatli olmalıdırlar. Bağlılığı etkileyen küçük ama önemli detaylara dikkat ederek müşteri bağlılığı canlı tutulabilir. Kalıcılık, müşteriyi elde tutmak gibi görünse de aslında müşterinin uzun süreli olarak firmayı tercih etmesi anlamındadır. Müşteriler firmada kaldıkları süreyi uzattıkça firmanın kar oranlarını katlama oranları da artmaktadır. Çünkü firmada kalan müşteri firmanın pazar payını artması kolaylaştırır ve yeni müşteri kazanma maliyetleri azaltır. Fiyat etkisi ise müşterinin firmaya güveninden kaynaklanır, güvendiği firmadan memnun kalan müşteri alacağı hizmet için daha fazla fiyata razı olacaktır. Müşteri penetrasyonu olarak adlandırılan etki ise, müşteri payını arttırmasıyla açıklanır. Müşteriler aldığı ürün ya da hizmetin sonrasında satış sonrası hizmeti farklı firmadan değil de aynı firmadan almasını sağlamak müşterinin tek bir noktayı muhatap almasını sağlayarak müşteri bağlılığını olumlu etkileyecektir. (Ulusoy, 2008: 16).

2.5.2. Müşteri Odaklı Anlayış Şekilleri ve Firmaya Katkıları

2.5.2.1. Müşteri Odaklı Pazarlama ve Firmaya Katkıları

Müşteri odaklı pazarlama sayesinde firmalar çok sayıda girdiye sahip olur, bu girdilerin doğru şekilde anlaşılması ve kullanılması ile firmaya yeni kampanyalar oluşturma noktasında önemli ölçüde destek olacaktır. Müşteri odaklılık üzerine eğilen firmaların kazandıklarını sıralamak gerekirse; müşteri memnuniyeti, düşük maliyet, çalışanların işlerine kolay odaklanması, rekabette daha öne çıkma, firmanın müşterilerin gözünde yükselmesi, ürünlerin tercih edilmesinde artış, kazanç artışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha fazla satış yaparak daha çok kazanç elde edileceği düşüncesinden daha çok müşterinin memnun kalmasını sağlamak firmaya daha çok kazanç getirecektir. Firmanın sahip olduğu müşteri odaklı çalışanlar müşterilerle uzun soluklu ilişkiler sağlayarak firmaya önemli katkıda bulunurlar. Küreselleşen dünya ve artan teknoloji ile müşterilerini anlamak için teknolojiden faydalanan firmalar müşteri odaklılığı daha az maliyette elde edebilmekte. Müşteri odaklı olan firmalar müşterileri ne istediklerini daha iyi anlar bu yüzden müşteriler memnun olur firma ise gücünü artırır (Soysal, 2015: 33).

2.5.2.2. Başarılı Müşteri Odaklı Firmaların Yedi Özelliği

Başarıya ulaşan müşteri odaklı firmaların ortak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Özgenel, 2009: 25-26).

1. Müşteri odaklı firmaların en belirgin özelliği, müşterilerine verdiği değerdir. Müşterilerin memnun kalması için onlardan aldığı olumlu olumsuz eleştirileri dikkate alarak, firmasını bu yönde geliştirirler. Firma, müşteri değerini arttırmak için düzenli periyotlarla kendini güncellemektedir.

2. Firmalar kısa sürede elde ettiklerinden çok uzun süreçlerin sonunda elde edeceklerine odaklanırlar. Firma yetkilileri detaylı bir müşteri ilişkileri idari sistemini uyguladılar ve bu uygulamanın meyvelerinin zaman içinde alınacağını bilerek erken sonuçlar beklemezler.

3. Müşteri odaklı risk alma, firmanın üst düzey yöneticilerinin desteği ile sağlanmaktadır. Farklı yöntemlerde olabileceği gibi, risk alma yönetimi uygulayacak bir proje yöneticisi tarafından takip edilir.

4. Firma, müşteri odaklı risk alma planındaki ciddiyetini, planı hem içte hem dışta uygulayarak belli eder. Planın ilerlemesiyle birlikte elde edilen verilerin raporlanması ve devamlılığı için araçlardan da destek alınması gerekmektedir.

5. Firma, adım adım ilerleyen risk alma seviyesini belirlemek ve ölçümler için yeni ölçüm sistemlerine açık olmaktadır. Mesela maddi içerik bulundurmeyen amaçlarda öncelik sırası için dengeli puan kart veya farklı bir araç kullanılabilir.

6. Firma, çalışanlarına eğitim desteğini verir. Eğitime yapılan destek sayesinde daha etkili müşteri ilişkileri yönetimi elde edilir çünkü eğitimler firma çalışanlarını iletişim konusunda etkili bir iş yapmalarına imkân verir.

7. Firma iç hissedarlarını, aktif olacak şekilde, müşteri ilişkileri yönetimi vizyonunun asıl dağıtımıcısı olarak görevlendirir. Hissedarlar için yapılan programa dahil olanlarla birlikte, firmadaki mali gruplarda da gerçekleştirilir.

2.5.3. Müşteri Odaklılığın Boyutları

Firma çalışanlarının müşteri yönelimleri genellikle; çalışanın müşteri ile karşılıklı etkileşiminde gösterdiği davranışının, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamasına yönelik ortaya koyduğu etkiyle ölçülür. Bu noktada, müşteri odaklılık dört boyuta ayrılmıştır: şımartma, okuma ya da anlamak, hizmet vermek ya da teslim etme ve kişisel ilişki (Kılınç ve Uzun, 2020: 102).

2.5.3.1. Şımartma

Çalışanların müşteriye şımartma ihtiyacı, firma çalışanlarının müşterileri özel olduklarına, yani hizmet sağlayan firma için bireysel olarak önemli olduklarına inandırmak isteme derecesini temsil eder (Donavan ve diğerleri, 2004: 132).

Piyasada sürekli olarak yeni müşteriler kazanmak ve mevcut müşterileri şımartmak için çalışan birçok firma var. Müşterileri şımartmak ve perakendeciye ilk ziyaretinde ona iyi bir his vermek için firmalar, müşterilerine özelleştirilmiş hizmetler sunarlar. Müşterileri cezbetmek için alışılmış hizmetlerin dışında yemek alanı gibi hizmetler sunarlar. Örneğin bir kitap mağazasında kitap alırken kahve ve atıştırmalık hizmeti almak müşterinin bu firmayı tercih etmesini sağlar. Tüketici odaklı hizmetlerin yapıldığı birkaç seviye vardır. Birinci seviye, perakendede hizmetin kendisinin ürün olmasıdır. Bazı müşteriler kahve için, bazıları servis, ambiyans, ferahlık için, bazıları müzik için, bazıları internet için gelir. Bunlar birer hizmettir. İkincisi, bir ürünü satın almak için gittiğiniz yer ve zorunlu olan belirli hizmetler vardır, buna temel hizmetler veya yardımcı hizmetler olarak adlandırılabilir. Örneğin büyük bir AVM'ye gidiyorsanız, AVM'nin ATM'si olmalı. Bu bir hizmettir çünkü herkesin kredi kartı olmayabilir. ATM'lerin dışında oldukça fazla yemek hizmeti veren firmalar müşterinin yemek ihtiyacını karşılayarak AVM de kalmasını sağlar. Ayrıca eğlence, alışveriş merkezlerinde ev dışında vakit geçirmeyi seven insanlarda olduğu gibi, alışveriş merkezlerine gelen insanlar için genellikle büyük bir çekiciliktir. Bu nedenle, sinema, yemek alanları, çocuk parkları ve diğer hizmetler gerçekten önemli hale gelmektedir. Müşteri ailesi ile sabah erken geldiği alışveriş merkezinde akşam geç saatlere kadar vakit geçirir. Alışveriş AVM de birkaç saate denk gelir fakat en çok yemek alanlarında, sinemada, internette ve mağaza vitrinlerinde vakit harcanır. Tüketici odaklı hizmetler firmalara çok yardımcı olur fakat firmalar böyle bir şey yapmanın uygun maliyetli olmasını nasıl sağlayacağını bilmesi gerektir (Srivastava, 2010: 2).

2.5.3.2. Müşteri İhtiyaçlarını Okuma

Hizmet sağlayıcının müşteriye okuma ihtiyacı, çalışanın müşterilerin sözlü ve sözlü olmayan iletişimini anlama arzusunu yansıtır. Çalışanın, müşterinin neyi istediklerini önceden tahmin edebilmesi, müşterinin beden dilinden faydalanarak kuracağı iletişimi ayarlayabilmesi birer müşteri okumadır (Donavan vd., 2004: 132).

Firmalar müşterilerini kontrol altına alamazlar firmalar müşterilerinin beklentilerini önceden fark ederek karşılayabilmek için müşterilerini mutlaka anlamalıdır (Bayuk ve Öçer, 2001: 4).

2.5.3.3. Teslim Etme

Müşteri odaklı çalışanların teslim etme ihtiyacı verilen hizmeti başarılı bir şekilde gerçekleştirme isteklerini dile getirmektedir. Firma çalışanları, işlerini zamanında teslim eden, müşterileri için görevlerini tamamlamaktan memnuniyet duyan ve müşteriler tarafından verdiği hizmete güvenilen özellikleri sergilemektedir (Donavan vd., 2004: 132).

Firmalar, rekabete devam etmek için müşterilerin beklentilerini karşılarlar, bu durum müşteri memnuniyetinin devamlılığı sayesinde. Firmaların müşteri memnuniyeti için müşterileri hakkında bilgiler toplayıp analizler yapması gerekir, bu bilgiler müşteriler hakkında veri tabanı oluşturarak müşteri taleplerinin birbiri ile kıyaslanmasını sağlar ve müşteri ihtiyaçları en üst seviyede karşılanır ayrıca farklı durumlara karşı alternatifler belirlenebilir (Çiçek, 2005: 65).

2.5.3.4. Kişisel İlişki

Firma çalışanının kişisel ilişki ihtiyacı, çalışanın müşteriye tanıma veya müşteriyle kişisel düzeyde bağlantı kurma arzusunu yansıtır. Çalışanlar müşterilere isimleriyle hitap ederek arkadaş canlısını bir iletişimi tercih ederler (Donavan vd., 2004: 132).

Kişisel ilişkiler, kişisel düzeyde güvene ve taraflar arasında etkili sorun gidermeyi de kolaylaştıran yapıya sahiptir. Müşteri açısından, yakın kişisel ilişkiler farklı bakış açısı katmaktadır. Müşteriler, yeni bir firma ile her şeye sıfırdan başlamakansa, bildiği firma ile bilinen çalışanlarla daha güvenli ve kolay olduğunu düşünür (Mainela ve Ulkuniemi, 2012: 106-107).

3. LİTERATÜR TARAMASI

3.1. Ulusal Literatür

Dündar ve Güneri Fırlar (2006), çalışmasında Türk yazılı basın işletmelerinde insan kaynakları faaliyeti olarak içsel pazarlamadaki etkinliğin toplam kalite sürecine olan katkısını incelemek amacıyla yazılı basın kapsamında birçok gazete firmasının insan kaynakları departmanlarındaki 22 yöneticiye ulaşarak anket sonuçları elde edilmiş. Sonuçlar içsel pazarlama kapsamında yazılı basında çalışanlar birer müşteri gibi düşünüldüğü hatta takımın bir parçası kabul edildiği görülmüş bu bağlamda yazılı basın çalışanlarında toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık, tam katılım, önce insan anlayışı, sürekli gelişme, sorumluluk vb. gibi gereklerinin yerine getirildiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın detayına bakıldığında içsel pazarlama uygulamaları kapsamında olan çalışanların, toplam kalite yönetimi kapsamında olan müşteri odaklılığı desteklediği görülmüştür.

Çatı vd. (2017), Düzce Üniversitesinde 230 kişiden elde ettikleri veriler ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının içsel pazarlama çerçevesinde müşteri odaklılık üzerine etkisini incelemişler. Sonuçlarda içsel pazarlama algısının aracı olduğu dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki koşullu ödülün, müşteri odaklılık ile pozitif ilişkisi olduğu çıkmıştır. Yine içsel pazarlama algısının aracı olduğu dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasındaki koşullu ödülün, etkileşimli liderlik boyutu tam serbestide negatif ilişkisi olduğu elde edilmiştir. Son olarak aracı durumdaki içsel pazarlama algısında istisnalarla yönetim-aktif boyutunun müşteri odaklılıkla ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın kontrolü sağlanarak koşullu ödül özelliğine sahip etkileşimli ve dönüşümcü liderlerin çalışanlara verdiği sorumlulukların yanında onları her türlü desteklemesi, çalışanlarda müşteri odaklı davranışlar ortaya çıkmasına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Boz, Duran ve Behdioğlu (2018), bu çalışmalarında katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçilik ile Toplam Kalite Yönetimi uygulaması algılamalarının ilişkisini bulmayı amaçlamışlar. Araştırma için TR33 Zafer Kalkınma Ajansı bölgesinde bulunan dört ilden 24 özel işletmede çalışan 397 beyaz ve mavi yakalı çalışanın katıldığı verileri kullanmışlar. Analizler sonucunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Yenilikçiliğin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının alt boyutları olan eğitim, müşteri odaklılık, liderlik ve üst yönetim, takım çalışması, sürekli

iyileştirme, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi ve ürün tasarımı üzerinde pozitif ve anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir.

Arslanoğlu vd. (2020), özel bir hastanede 273 kişiye uyguladıkları anket ile içsel pazarlama ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarında ise pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma da ayrıca müşteri tatminin sağlanması için çalışanlarının müşteri odaklı davranış sergilemesi gerektiğine dair alıntılar yapılmış bunun da müşteri ve organizasyon arasındaki ilişkileri güçlendireceğinin altı çizilmiştir. İçsel pazarlamanın çalışanları iç müşterileri olarak görmesinin etkisiyle çalışanlar işlerine daha fazla odaklanırken, iş ortamlarının gelişimi sayesinde iş tatminleri olumlu şekilde etkilenmektedir.

Duyan (2021), tarafından yapılan araştırma, içsel pazarlama uygulamalarının gençlik ve spor müdürlüğü çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, Antalya, Karaman, Kütahya, İzmir, İstanbul ve Muğla illerinde bulunan gençlik ve spor müdürlüklerinde çalışan 224 kişiyi kapsamaktadır. Araştırmada, içsel pazarlama uygulamaları beş boyuta ayrılmıştır; motivasyon, yetkilendirme, eğitim ve geliştirme, iletişim, iş yeri ve çalışma ortamı. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise üç boyuta ayrılmıştır; sporseverlik, vatandaşlık erdemi, yardımseverlik. Araştırma sonucunda, içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu etki, özellikle sporseverlik ve vatandaşlık erdemi boyutları ile daha güçlüdür.

Akyüz ve Yazıcı (2022), içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme etkisini araştırmak için Trabzon ilinde bulunan bir kamu kuruluşundaki çalışanların oluşturduğu 210 kişiden elde edilen anketlerden faydalanmışlar. Elde ettikleri sonuç ise içsel pazarlamanın iki boyutunun yani eğitim ve gelişim ile iç iletişimin örgütsel vatandaşlık davranışının, bireysel ve örgütsel olarak iki alt boyutu ile pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmış ancak içsel pazarlamanın ücret ve ödüllendirme ile personel güçlendirme boyutlarının örgütsel vatandaşlık üzerinde bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

3.2. Uluslararası Literatür

Reardon ve Enis (1990), bu çalışmada, çalışanları, müşteri memnuniyeti ile ilgili olarak kendileri için belirlenen rollerini tanımlamaya teşvik ederek; çalışanların öz yeterlilik algılarını geliştirerek; müşteri memnuniyetine katkılarıyla orantılı ödüller sağlayarak ve sürekli bağlılık için bir ortam yaratarak bu ikna stratejilerinin içsel pazarlama çabalarına uygulanmasıyla, çalışanlar arasında müşteri odaklılığın

benimsenmesini kolaylaştırabileceğini, şirkete ve hedeflerine daha fazla bağlılık ortaya çıkarabileceğini savunuyor. Yapılan literatür taraması ile elde edilen sonuçlar ise dört adımla; her çalışan için müşteri memnuniyeti bağlantısını tanımlayarak, müşteriye daha etkin bir şekilde hizmet verme yetenekleriyle ilgili olarak çalışanlar arasında özyeterlik duygularını teşvik ederek, müşteri memnuniyetini artıran eylemler için ödüller sağlayarak ve müşteri memnuniyetine yönelik uzun vadeli çabalara bağlılığı ortaya çıkararak başarısız bir şirkete hayat vermek veya başarılı bir şirketin verimliliğini artırmak için içsel pazarlama yönteminin oluşturulabileceğini belirtiyorlar.

Foreman ve Money (1995), içsel pazarlamanın temellerini oluşturan ilkeleri, içsel pazarlamanın tüm organizasyonlara ait olup olmadığını, içsel pazarlamanın insan kaynakları yönetimi ile bağlantısını, içsel pazarlamanın nasıl ölçülebileceğini ve gerekli olup olmadığı gibi sorulara odaklanmış özellikle bu iki sorunun cevabını bulmaya çalışmıştır. İçsel pazarlamacı kimdir, tüm organizasyon mu yoksa içindeki bir departman mıdır ? İkinci olarak, içsel pazarlama çabası tüm çalışanlar mı yoksa kuruluş içindeki belirli bir grup, işlev veya departmana mı yöneliktir ? Bu amaçla Birleşik Krallık'taki 12.000'den fazla kuruluştaki, 1.500 anket, ücretli iade zarfları ve çalışmanın amacını açıklayan mektuplar, bu konulardaki farklılıkları test etmek için hem pazarlama hem de İK personeline postalanmış ve 204 kullanılabilir anket elde edilmiş. Sonuçlar, içsel pazarlamanın vizyon, ödül ve gelişim olarak adlandırılan farklı bileşenlerinin olduğu ve yöneticilerin içsel pazarlama hedeflerine ulaşmaları için dikkate almaları gereken konular olduğudur. İçsel pazarlamanın olumlu sonuçlar doğuracağı vurgulanmıştır ancak içsel pazarlamanın tüm organizasyonlar için gerekli olup olmadığı konusunda bir netlik elde edilememiştir. İyi bir insan kaynakları ile eş anlamlı gibi görülse de bunu doğrulamanın kesin olmayacağı söylenmiştir.

Abzari ve Ghujali (2011) makalesinde, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, İran'ın İsfahan kentindeki Melli Bankası çalışanlarından elde edilen 215 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, içsel pazarlama uygulamaları beş boyuta ayrılmıştır: motivasyon, yetkilendirme, eğitim ve geliştirme, iletişim ve iş yeri ve çalışma ortamı. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise iki boyuta ayrılmıştır: bireysel vatandaşlık davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı. Araştırma sonucunda, içsel pazarlama uygulamalarının hem bireysel vatandaşlık davranışı hem de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu etki, özellikle motivasyon ve iletişim boyutları ile daha güçlü olduğu tespit edilmiştir.

Ahmad ve Al-Borie (2012), Suudi Arabistan Krallığı'ndaki eğitim hastanelerinin içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. Seçim ve atama, eğitim ve geliştirme, organizasyonel destek, teşvikler ve motivasyon ve elde tutma politikasının bağımsız değişken olduğu, içsel pazarlamanın faktörlerine göre değişen, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Suudi Arabistan'daki tüm eğitim hastanelerini temsil eden 250 doktordan oluşan bir örneğe yapılandırılmış bir anket uygulanarak çoklu regresyon analizi kullanılmış. Sonuçlar, içsel pazarlamanın Suudi eğitim hastanelerinin doktorlarının iş tatmini ve kurumsal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Hadjali ve Salimi (2012), bu çalışmada, hizmet kalitesi üzerinde etkili olan çalışanlar ve çalışanlardaki örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine odaklanılmış. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamıştır. Ayrıca bu çalışmada, sportmenlik, yurttaşlık davranışı, vicdan, fedakârlık faktörlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkisi var mı sorusuna bir cevap aranmıştır. Araştırmada Tahran'daki bir huzurevindeki hemşirelerden alınan 71 kullanılabilir anket değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları ise, örgütsel vatandaşlık davranışı ile müşteri odaklılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır, ayrıca örgütsel vatandaşlığın sportmenlik haricinde diğer faktörlerle anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Mohammadi vd. (2012), çalışmaları ile içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkilerini incelemek için İran'ın Kirmanşah ilindeki gıda ve ilaç dağıtım şirketlerinin pazarlamacıları ve yöneticilerinden oluşan yöneticilerden elde edilen 165 anketten faydalanmışlardır. Sonuçlar içsel pazarlama ile müşteri odaklılık arasında anlamlı derecede pozitif bir ilişki olduğunu ve içsel pazarlamanın örgütsel bağlılığı etkileyerek müşteri odaklılık üzerinde dolaylı etkisi olduğunu göstermiştir. Ayrıca, içsel pazarlama ile iş tatmini arasında anlamlı derecede pozitif bir ilişki olmasına ve içsel pazarlamanın iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olmasına rağmen araştırmanın yapıldığı örnekleme müşteri odaklılığı sağlamadığı belirlenmiştir.

Narteh (2012), içsel pazarlama ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi incelemek için dört dahili pazarlama uygulaması olan yetkilendirme, ödüllendirme, eğitim ve geliştirme ve iletişim ve bunların perakende bankacılık sektöründe çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlar. Anket Gana'da faaliyet gösteren 16 bankada bulunan 650 çalışana uygulanmıştır. Dağıtılan anketlerden 410 çalışandan elde edilen verileri kullanarak, ampirik sonuçlar, iletişim faktörü haricinde diğer faktörlerin, çalışan bağlılığı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Wu vd. (2012), yaptıkları araştırmada Tayvanlı 90 tane TFT-LCD sanayi şirketi çalışanları üzerinde uyguladıkları anket çalışmasında toplam 270 geçerli anket ile içsel pazarlama, iş tatmini, ilişkisel pazarlama, müşteri odaklılık ve kurumsal performans arasındaki karşılıklı ilişkileri belirlemeye çalışmışlardır. Ulaşılan sonuçlar, içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri odaklılığın, TFT-LCD imalat şirketlerinin organizasyonel performansının yanı sıra ilişkisel pazarlama üzerinde de önemli etkileri olduğunu göstermiş. Çalışmada içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerinde ve iş tatmininin, örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisi olup olmadığı da incelenmiş ve olumlu bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır.

Dalvi ve Vahidi (2013)'nin çalışmalarındaki amaçları içsel pazarlamanın müşteri odaklı olumlu sosyal davranışlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rolü belirlenmiş müşteri hizmetleri ve ekstra rol müşteri hizmetleri) üzerindeki etkilerini araştırmaktır. İran da bulunan İsfahan şehrinde ki otellerin 140 deneyimli yönetici, başkan yardımcısı ve çalışanından alınan veriler incelenmiş. Sonuçlar tüm hipotezleri destekleyerek içsel pazarlamanın, müşteri odaklı olumlu sosyal davranışları önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur.

Huang ve Chen (2013)'in çalışmasında içsel pazarlama, müşteri odaklılık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler, özellikle çalışma durumunun içsel pazarlama ile müşteri odaklılık veya örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkileri incelenmiştir. Örneklem olarak Tayvan'ın başkenti Taipei deki spor merkezlerinde iki ayrı çalışma ile tam zamanlı çalışan 119 ve yarı zamanlı çalışan 251 hizmet çalışanlarından elde edilen veriler kullanılmış. Sonuçlar müşteri odaklılığının örgütsel bağlılıkla ilişkilendirildiği ve içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermiştir. Ayrıca iş durumu, içsel pazarlama ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkileri önemli ölçüde yönetirken, içsel pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında etkili olmamıştır.

Huang ve Rundle-Thiele (2014), içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetini oluşturmadaki rolünü anlamak için yaptıkları araştırmada kültürel uyumun yani bir organizasyonun bir çalışanın kültürel ihtiyaçlarını karşılama derecesinin kültürel olarak farklı bir çalışma ortamında içsel pazarlama uygulamasını ve çalışan memnuniyeti ilişkisini yumuşatıp yönetmediğini anlamaya çalışmışlardır. Avustralya'daki hem Avustralya hem de Tayvan doğumlu turizm çalışanları arasında yapılan yüz yüze anketlerden 458 geçerli yanıt alınmış. Sonuçlar ise içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamıştır.

Yildiz (2016), çalışmasında içsel pazarlamanın yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bu amaçla Türkiye'de spor bilimleri fakültelerinde beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan 214 öğretim elemanından alınan veriler kullanılmış. Çalışma sonucu ortaya koymuştur ki içsel pazarlama örgütsel vatandaşlık üzerinde önemli bir aygıt olduğu ve içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği olmuştur.

Yusuf vd. (2016), yaptıkları bu çalışmada Nijerya bankacılık sektöründe içsel pazarlama ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlamışlardır. Çalışmada bilgi toplamak için Nijerya'nın Güney Batı kesimindeki Lagos Eyaletinde faaliyet gösteren mevcut 21 Nijeryalı bankanın yönetim kadrosundan 211 kullanılabilir anket elde edilmiş. Sonuçlar, içsel pazarlamanın müşteri odaklılık ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu göstermiş, kişilik özelliği faktörleri ve iş tatmini yapılarının, içsel pazarlama uygulamalarının Nijerya'daki bankacılık çalışanlarının müşteri odaklılık davranışı üzerindeki etkisine de önemli ölçüde aracılık ettiği bulunmuş.

Nebo ve Okechukwu (2017)'nin çalışmaları müşteri odaklılık davranışları üzerinde içsel pazarlamanın etkisini belirlemek amacıyla yapılmış. Çalışma için Nijerya'nın farklı jeopolitik bölgelerinde faaliyet gösteren 20 otelden 83 yönetici ve 174 otel çalışanı seçilmiş. Çalışmanın detayında ise otel çalışanlarının müşteri odaklılık davranışları üzerinde içsel pazarlamanın etkisini belirlemek; otel çalışanlarının içsel pazarlama ve müşteri odaklılık davranışları arasındaki ilişkide kişiliğin düzenleyici etkisini ve otel çalışanlarının içsel pazarlama ve müşteri odaklılık davranışları arasındaki ilişkide iş tatmininin düzenleyici etkisini araştırmaktır. Sonuçlar göstermiş ki otel çalışanlarının müşteri odaklılık davranışları üzerinde içsel pazarlamanın önemli bir etkisi vardır. Kişilik, otel çalışanlarının içsel pazarlama ve müşteri odaklılık davranışları arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yumuşatmıştır. Son olarak iş tatmini, otel çalışanlarının içsel pazarlama ve müşteri odaklılık davranışları arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde yumuşatmaktadır.

Park ve Tran (2018)'nin çalışmalarında ki temel amaç, içsel pazarlamanın satış elemanının müşteri odaklı satış davranışı, ilişkisel satış davranışı ve müşteri tarafından algılanan ilişki kalitesine katılımı üzerindeki zincirleme etkisini araştırmak ayrıca çalışan ilişkileri pazarlama davranışlarının içsel pazarlama ve müşteri ilişkileri kalitesi arasındaki bağlantıya aracılık edip etmediğini test etmektir. Veriler, Vietnam'ın başkenti Hanoi'deki dört bankacılık firmasının 44 şubesinden satış görevlileri ve müşteriler arasındaki ikili etkileşimlerden anketler yoluyla toplanmış ve 246 form kullanılmış. Sonuçlar, içsel

pazarlamanın satış elemanının müşteri odaklı satış davranışı ve müşteri ilişkileri kalitesiyle ilgili ilişkisel satış davranışı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, hizmet ikliminin, içsel pazarlamanın satış elemanının müşteri odaklı satış davranışı üzerindeki etkisini önemli ölçüde yumuşattığı ancak satış elemanı ilişkisel satış davranışı için çok önemli bir moderatör olarak hizmet etmediği belirlenmiştir.



4. İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde içsel pazarlamanın, örgütsel vatandaşlığın da olduğu durumda müşteri odaklılığa etkisinin nasıl olacağı tespit edilmek istenmiştir.

4.1. Araştırma Amacının ve Öneminin Belirlenmesi

Araştırmanın amacı, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık aracılığında müşteri odaklılığa etkisinin belirlenmesi üzerinedir. İçsel pazarlamanın gereği olarak, çalışanlara firmanın bir müşterisi gibi davranmak, çalışanların davranışlarında müşteri odaklılığı teşvik etmeyi amaçlar. Ayrıca, çalışanlardan örgütsel vatandaşlık duygularına sahip olanların müşteri odaklılığının olup olmadığını belirlemeye yönelik bir çaba gösterilmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın bu bölümünde, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık aracılığında müşteri odaklılığa etkisinin gösterildiği araştırmaya ait model ve hipotezlerinden, kısıtları, araştırmanın kapsamı, ana kütle ve örneklemden, verilerin toplanma yönteminden bahsedilmektedir.

4.2.1. Araştırmanın Modeli

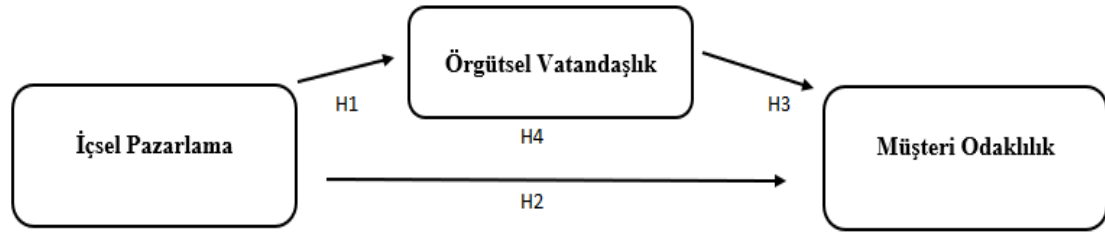
Araştırmadaki model, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık yoluyla müşteri odaklılığı etkileyebileceğini öne sürmektedir. İçsel pazarlama, bir şirketin müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlarını motive etmek, eğitmek ve desteklemek için üstlendiği faaliyet ve süreçleri ifade eder.

Örgütsel vatandaşlık, çalışanların şirketin amaç ve hedeflerini desteklemek için iş gereksinimlerinin ötesine geçtiklerindeki davranışlarını tanımlayan bir terimdir. Bu davranış, meslektaşlarına yardım etmeyi, ek sorumluluklar için gönüllü olmayı ve sorunları belirleme ve çözmede proaktif olmayı içerebilir.

Model, çalışanlar motive edildiğinde, eğitildiğinde ve içsel pazarlama faaliyetleri yoluyla desteklendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bu davranış, karşılığında, daha müşteri odaklı bir organizasyona yol açabilir. Bu nedenle, içsel pazarlamanın dört alt boyutu olan eğitim ve gelişim, ücret ve ödüllendirme, güçlendirme ve iç iletişim, müşteri odaklılık ise şımartma,

müşterinin ihtiyaçlarını anlama, teslim etme ve kişisel ilişki olmak üzere dört alt boyuttan oluşur. Örgütsel vatandaşlık değişkeni ise aracı olarak modelde ifade edilmiştir.

Çalışanlar, iş gereksinimlerinin ötesine geçerek müşteri deneyimini geliştirebilir ve bu da müşteri memnuniyetinin ve sadakatının artmasına yol açabilir. Bu nedenle, model, içsel pazarlamanın, örgütsel vatandaşlık davranışının geliştirilmesi yoluyla dolaylı olarak müşteri odağını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Araştırmanın görsel modeline Şekil 4 ten ulaşılabilir.



Şekil 4. Araştırma Modeli

4.2.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu kısımda içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık aracılığında müşteri odaklılığa etkisini belirlemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İçsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H2: İçsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H3: Örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır.

H4: İçsel pazarlama ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık aracı rol oynar.

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın değişkenleri içsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılıktır. Anket iki aşamada gerçekleştirildi. İlk aşamada demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, alınan ücret) belirlenmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci aşamada içsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık davranışlarını ölçmeye yönelik 5'li Likert formunda ölçek kullanılmıştır. Ölçekler oluşturulurken aşağıdaki referans çalışmalardan faydalanılmıştır.

4.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeği

İçsel pazarlama ölçeğinin dört alt boyutu bulunmaktadır, eğitim ve gelişim (6 madde), ücret ve ödüllendirme (2 madde), personel güçlendirme (3 madde) ve son olarak iç iletişim (4 madde) olarak uygulanmıştır. Eğitim ve gelişim alt boyutuna ait ölçek soru maddeleri, Foreman ve Money (1995), Ahmad ve Al-Borie (2012) ve Demo vd. (2021)'nin çalışmalarında kullanılan ölçeklerden, ücret ve ödüllendirme alt boyutuna ait soru maddeleri, Frye vd. (2020) ve Demo vd. (2021)'nin çalışmalarında kullanılan ölçeklerden, personel güçlendirme boyutundaki sorular Narteh (2012) ve Frye vd. (2020)'nin çalışmalarında uyguladıkları ölçeklerden, iç iletişim alt boyutuna ait soru maddeleri ise, Foreman ve Money (1995), Atay vd. (2017), Salah vd. (2019) ile Huang ve Rundle-Thiele (2014)'nin çalışmalarında kullandıkları ölçek maddelerinden yararlanılarak geliştiren Akyüz ve Yazıcı (2022)'nin makalesinden alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir;

Eğitim ve Gelişim

IP1EG1: İş yerimde, daha iyi performans elde etmem için gelişimime önem verilmektedir.

IP2EG2: İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer, vb. yeterlidir.

IP3EG3: İş yerimde, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi bir yatırım olarak görülmektedir.

IP4EG4: Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir.

IP5EG5: İş yerimde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak belirlenmektedir.

IP6EG6: İş yerim iyi çalışanlarını gözetir.

Ücret ve Ödüllendirme

IP7UO1: Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür.

IP8UO2: Diğer iş yerlerinde benzer pozisyonlara kıyasla makul bir ücret almaktayım.

Güçlendirme

IP9G1: İş yerim, çalışanların işlerini yürütürken kendi kararlarını almaları konusunda destek verir.

IP10G2: İş yerim çalışanlarını inisiyatif alma konusunda destekler.

IP11G3: İş yerim, çalışanların kendilerine güven duygularını güçlendirmelerini destekler.

İç İletişim

IP12II1: Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans, vb. gibi) olanaklar yeterlidir.

IP13II2: Kurum içi iletişim iş süreçlerinin yerine getirilmesinde yeterlidir.

IP14II3: İş yerim, personeli ile iletişiminde doğru kanalları kullanmaktadır.

IP15II4: İş yerimde bilgi akışı hızlıdır.

4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık ölçeği 13 maddeden oluşmaktadır. Lee ve Allen (2002)'nin çalışmasında kullanılan ölçek maddelerinden yararlanarak geliştiren Akyüz ve Yazıcı (2022)'nin makalesinden alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir;

OV1: Diğer çalışma arkadaşlarımla işlerime yardımcı olurum.

OV2: İşle ilgili sorun yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırıyorum.

OV3: İş planımı düzenlerken diğer çalışma arkadaşlarımla iş planlarını dikkate alırım.

OV4: İş yerimde yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarımla iş ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.

OV5: İşler yoğun da olsa çalışma arkadaşlarıma ilgi ve nezaketle yaklaşırım.

OV6: Problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.

OV7: İhtiyaç duymaları halinde çalışma arkadaşlarımla kişisel eşyalarımı paylaşabilirim.

OV8: İşle ilgili veya iş dışı sorunları olan diğerlerine yardım etmek için zaman ayırıyorum.

OV9: İş yerime sadık bir çalışanımla.

OV10: İş yerimin gelişmesi için yapıcı önerilerde bulunmaktan çekinmem.

OV11: İş yerimi eleştirenler olduğunda kurumumu savunurum.

OV12: İş yerimi ilgilendiren gelişmeleri yakından takip ederim.

OV13: İş yerimin imajı benim için önemlidir.

4.3.3. Müşteri Odaklılık Ölçeği

Müşteri odaklılık ölçeğinin dört boyutu bulunmaktadır, şımartma boyutu (4 madde), müşterinin ihtiyaçları anlama boyutu (4 madde), teslim etme boyutu (3 madde) ve kişisel ilişki boyutu (2 madde) olarak belirlenmiştir. Ölçek boyutlarındaki tüm

maddeler Donavan ve ark. (2004)'nın çalışmasından alınmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler şu şekildedir;

Şımartma Boyutu

MO1S1: Müşterilerimle uzun vadeli iletişim kurmaktan zevk alırım.

MO2S2: Her müşteriye tek müşteriymiş gibi hissettirmekten zevk alırım.

MO3S3: Her müşterinin sorunu benim için önemlidir.

MO4S4: Her müşteriye bireysel ilgi gösterme konusunda başarılıyım.

Müşterinin İhtiyaçları Anlama Boyutu

MO5MIA1: Doğal olarak müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeye anlamaya çalışırım.

MO6MIA2: Genellikle müşteri hangi hizmeti istediğini sormadan önce bilirim.

MO7MIA3: Müşterilerimin ihtiyaçlarını tahmin etmekten zevk alırım.

MO8MIA4: Müşterilerle ne kadar etkileşimde bulunacağımı belirlemek için beden dillerini okumaya özen gösteririm.

Teslim Etme Boyutu

MO9TE1: Amaçlanan hizmetleri zamanında teslim etmekten keyif alırım.

MO10TE2: Müşteriler için görevleri tam olarak yerine getirmekten büyük memnuniyet duyuyorum.

MO11TE3: İyi bir hizmet sunacak özgüvene sahip olmaktan keyif alıyorum.

Kişisel İlişki Boyutu

MO12KI1: Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.

MO13KI2: Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.

4.4. Araştırmanın Metodolojisi

4.4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, Türkiye de ve yurtdışında faaliyet gösteren büyük bir çağrı merkezinin Türkiye'deki firmasında çalışan müşteri temsilcilerinin anket cevaplarından faydalanılarak yapılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme metoduyla, 496 katılımcıdan anket doldurulması istenmiştir. 63 adet hatalı ya da eksik doldurulan anket uygulamadan çıkartılmıştır.

Araştırmada maliyetlerden ötürü çalışma internet üzerinden çevrimiçi olarak gerçekleştirilmesi anketin yarım bırakılması, teknoloji kullanımı iyi olmayanların anketi doldurmakta sorun yaşaması ve destek alamaması gibi durumlar bu çalışmanın kısıtlarıdır.

4.4.2. Ana Kütle ve  rneklem

Bu çalışmanın evrenini belirli bir firmaya ait  ağrı merkezi çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma verileri belirli bir sektörde yapıldığı için farklı sektörlerde genelleme yapılamaz. Çalışmada elde edilen veriler 433 şirket içi çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada Krejcie ve Morgan (1970)'ın belirlemiş oldukları örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılarak örneklem büyüklüğü seçilmiştir.

4.4.3. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmadaki verileri analiz etmek amacıyla SPSS 21 ve Amos programları kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenirlilik seviyeleri tespit edilmiş bunun için Cronbach Alfa kullanılmıştır. Ölçeklerin faktörlerin yapılarının uyumluluk düzeyleri için Faktör Analizi yapılmıştır. Hipotezlerin testi için Process Macro analizi yapılmıştır.

4.5. Bulgular ve Analiz

Araştırmanın bu kısmında elde edilen verilerle demografik özelliklere, işsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık ölçeklerine yönelik bazı analizler yapılarak yorumlanmıştır.

4.5.1. Normallik Testi

SPSS programıyla, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Verilerin normal dağılım uygunluğunu belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk sonuçları incelenmiştir. Shapiro ve Wilk (1965), anlamlılık değerinin 0.05'ten küçük olması, verilerin normal dağılıma uymadığına dair g   l  bir kanıt olduğunu belirtirken, anlamlılık değeri 0.05'ten büyük olması, verilerin normal dağılıma uymadığına dair g   l  bir kanıt olmadığını gösterir şeklinde bilgi vermektedir. Kolmogorov-Smirnov normallik testi, P değeri 0,05'ten küçükse, verilerin normal dağılıma uymadığına karar verilir. Yapılan normallik analizi sonucu Tablo 1'de incelendiğinde verilerin anlamlı çıktığı ve normal dağılım olmadığı görülmektedir, bu yüzden çalışmada parametrik olmayan testler kullanılması uygun görülmüştür. Parametrik olmayan istatistikler, verilerin normal dağılıma uymadığı durumlarda daha güvenilir sonuçlar verir.

Tablo 1. Ölçeklere ait normallik testi sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Anlamlılık	İstatistik	Anlamlılık
İçsel Pazarlama	.104	.000	.938	.000
Müşteri Odaklılık	.191	.000	.817	.000
Örgütsel Vatandaşlık	.224	.000	.742	.000

a. Lilliefors Önem Düzeltmesi

4.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmadaki katılımcılara ait demografik bulgular Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Demografik Özellikler

Özellikler	Kategoriler	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	198	45.7
	Erkek	235	54.3
Medeni Durum	Evli	251	58
	Bekar	182	42
Yaş	18-28	119	27.5
	29-39	201	46.4
	40-50	78	18
	51 ve Üstü	35	8.1
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	7
	Ortaöğretim	50	11.5
	Ön Lisans	132	30.5
	Lisans	220	50.8
Aylık Gelir	Yüksek Lisans	28	6.5
	2500 TL ve altı	15	3.5
	2501 TL -5000 TL	120	27.7
	5001 TL –7500 TL	183	42.3
	7501 TL –10000 TL	78	18
Toplam	10001 TL ve üzeri	37	8.5
		433	100

Tablo 2 incelendiğinde katılım gösterenlerin çoğunluğunun erkeklerin olduğu (%54,3), evli katılımcıların fazla olduğu (%58), en çok katılımcılının 29-39 yaş aralığında olduğu (%46,4), katılımcılar eğitim seviyeleri ise çoğunlukla lisan seviyesinde olduğu (%50,8) ve aylık geliri 5001 TL –7500 TL arasında olduğu (%42,3) görülmektedir.

4.5.3. Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde ölçekler hakkında tutarlılığı ifade eden Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve güvenilirlik analizi elde edilmiştir. Araştırma kapsamında Cronbach Alfa değeri $0.61 < \alpha < 0.81$ orta güvenilirlik, $0.81 < \alpha < 1.00$ yüksek güvenilirlik olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016: 48).

4.5.3.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

12 ifade ve dört alt boyuttan oluşan içsel pazarlama ölçeğinin güvenirliliğini bulmak amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alfa sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlama ölçeğine ait güvenirlilik analizi sonuçları

İçsel Pazarlama	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Eğitim ve Gelişim	5	0.916
Ücret ve Ödüllendirme	2	0.890
Güçlendirme	3	0.940
İç İletişim	2	0.869
Toplam	12	0.944

Tablo 3 incelendiğinde içsel pazarlama ölçeğine ait dört alt boyutunun da Cronbach Alfa değerlerinin 0.81 değerinden yüksek olması, içsel pazarlama ölçeğinin genel güvenirliliğinin ise 0.944 olması ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

13 ifade ve tek boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenirliliğini bulmak amacıyla yapılan analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alfa sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Örgütsel Vatandaşlık	13	0.944

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde örgütsel vatandaşlık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.944 olarak tespit edilmiştir, bu sonuç ölçeğin güvenirliliğinin yüksek olduğu şekilde yorumlanabilir.

4.5.3.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi

10 madde ve dört alt boyuttan oluşan müşteri odaklılık ölçeğinin güvenirliliğini tespit etmek için yapılan analizler sonucunda elde edilen Cronbach Alfa bulguları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Müşteri odaklılık ölçeğine ilişkin güvenirlik analizi sonuçları

Müşteri Odaklılık	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Şımartma	3	0.853
Müşterinin İhtiyaçları Anlama	2	0.781
Teslim Etme	3	0.918
Kişisel İlişki	2	0.797
Toplam	10	0.917

Müşteri odaklılık ölçeği ve alt boyutları için güvenirlik analizi yapılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde müşteri odaklılık ölçeğinin alt boyutlarından şımartma boyutunun güvenirlik katsayısı 0.853, müşteri ihtiyaçlarını anlama boyutunun güvenirlik katsayısı 0.781, teslim etme boyutunun güvenirlik katsayısı 0.918 ve kişisel ilişki boyutunun güvenirlik katsayısı 0.797 olarak tespit edilmiştir. Müşteri odaklılık ölçeğinin toplam güvenirlik katsayısı ise 0.917 olarak tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerinin 0.917 olarak çıkması ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi (AFA), çok sayıda değişken arasında var olan ilişkiyi açıklamak için kullanılan bir istatistiksel tekniktir. AFA, bir veri kümesindeki değişkenleri daha az sayıda faktöre indirgeyerek çalışır. Faktörler, değişkenler arasında var olan ortak ilişkileri temsil eder.

AFA'nın temel amacı, çok sayıda veriyi daha kolay analiz etmenizi ve araştırma bulgularınızı daha kolay yorumlamanızı sağlar. AFA, ölçekteki maddelerin tek bir faktörü temsil edip etmediğini belirlemenize yardımcı olur. Analizde Bartlett Küresellik testi ve (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin kullanılmaktadır. KMO değerinin 0.50 ve üzerinde ve Bartlett's Küresellik testindeki p değerinin anlamlı olması ($p \leq 0.05$) gerekmektedir (Kaya ve Kaya, 2013: 180).

4.5.4.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

İçsel pazarlama ölçeğinin geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunu yaparken doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) ve temel bileşenler (principal components) yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İçsel pazarlama ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde İsmi	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)
Eğitim ve Gelişim	IP1EG1	0.778	7.537	62.805
	IP2EG2	0.810		
	IP3EG3	0.892		
	IP4EG4	0.879		
	IP5EG5	0.718		
Ücret ve Ödüllendirme	IP7UO1	0.917	1.015	8.461
	IP8UO2	0.944		
Güçlendirme	IP9G1	0.803	0.690	5.748
	IP10G2	0.852		
	IP11G3	0.666		
İç İletişim	IP12II1	0.960	0.858	7.152
	IP13II2	0.747		
Toplam				84.167
KMO (Kaiser Meyer Olkin) Testi				0.919
Bartlett Küresellik Testi			Ki Kare	4537.727
			df	66
			p	0.000

Tablo incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0.919 olarak bulunmuştur bu değer örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0.666 olarak bulunmuştur. Diğer yünden Bartlett's Küresellik testi değerinin 4537.727 ve $p=0.000$ olarak çıktığı görülmektedir ($p \leq 0.05$). Bu sonuç verilerin faktör analizi yapılması için uygunluğunu göstermektedir. Ölçekteki her bir ifadenin faktör yükünün 0.40'dan büyük olduğu açıklayıcı faktör analizi sonucunda 12 maddeden oluşan içsel pazarlama ölçeğinin 4 alt boyutlu bir yapıdan oluştuğu ve bu dört alt boyutun toplam varsayansın %84.167 sini açıkladığı tespit edilmiştir (Toplam Açıklanan Varyans >%50).

4.5.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunu yaparken doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) ve temel bileşenler (principal components) yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde İsmi	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)
Örgütsel Vatandaşlık	OV1	0.769	7.947	61.133
	OV2	0.793		
	OV3	0.766		
	OV4	0.800		
	OV5	0.784		
	OV6	0.813		
	OV7	0.587		
	OV8	0.786		
	OV9	0.764		
	OV10	0.805		
	OV11	0.800		
	OV12	0.820		
	OV13	0.847		
Toplam				61.133
KMO (Kaiser Meyer Olkin) Testi				0.944
Bartlett Küresellik Testi			Ki Kare	4398.123
			df	78
			p	0.000

Tablo 7 incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0.944 olarak bulunmuştur bu değer örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0.587 olarak bulunmuştur. Diğer yönden Bartlett's Küresellik testi değerinin 4398.123 ve $p=0.000$ olduğu görülmektedir ($p \leq 0.05$). Bu sonuç verilerin faktör analizi yapılması için uygunluğunu göstermektedir. Ölçekteki her bir ifadenin faktör yükünün 0.40'dan büyük olduğu açıklayıcı faktör analizi sonucunda 13 maddeden oluşan örgütsel vatandaşlık ölçeğinin tek boyutlu bir yapıdan oluştuğu ve bu alt boyutun toplam varsayansın %61.133'ünü açıkladığı tespit edilmiştir (Toplam Açıklanan Varyans >%50).

4.5.4.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Müşteri odaklılık ölçeğinin geçerliliğini tespit etmek ve faktör yapısını ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bunu yaparken doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) ve temel bileşenler (principal components) yöntemleri kullanılmıştır. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Müşteri odaklılık ölçeğinin açıklayıcı faktör analiz bulguları

Madde İsmi	Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)
Şımartma	MO1S1	0.878	0.641	6.407
	MO2S2	0.758		
	MO3S3	0.586		
Müşteri İhtiyaçlarını Anlama	MO5MIA2	0.946	0.821	8.207
	MO6MIA3	0.861		
Teslim Etme	MO8TE1	0.868	5.924	59.239
	MO9TE2	0.860		
	MO10TE3	0.855		
Kişisel İlişki	MO11KI1	0.728	0.978	9.776
	MO12KI2	0.880		
Toplam				83.628
KMO (Kaiser Meyer Olkin) Testi				0.901
Bartlett Küresellik Testi			Ki Kare	2957.256
			df	45
			p	0.000

Tablo 8 incelendiğinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri 0.901 olarak bulunmuştur bu değer örneklem büyüklüğünün açıklayıcı faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Her bir madde için hesaplanan KMO değerleri de en düşük 0.586 olarak bulunmuştur. Diğer yünden Bartlett's Küresellik testi değerinin 2957.256 ve $p=0.000$ olduğu görülmektedir ($p \leq 0.05$). Bu sonuç verilerin faktör analizi yapılması için uygunluğunu göstermektedir. Ölçekteki her bir ifadenin faktör yükünün 0.40'dan büyük olduğu açıklayıcı faktör analizi sonucunda 10 maddeden oluşan müşteri odaklılık ölçeğinin 4 alt boyutlu bir yapıdan oluştuğu ve bu dört alt boyutun toplam varsayansın %83.628'ini açıkladığı tespit edilmiştir (Toplam Açıklanan Varyans $> \%50$).

4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının uyumunu tespit etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Model uyumunu kontrol etmek için çalışmada, CMIN/DF (Ki-Kare Uyum Testi), AGFI (Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi), GFI (İyi Uyum İndeksi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), IFI (Fazlalık Uyum İndeksi), TLI/NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi) ve RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü) değerleri incelenmiştir (İlhan ve Çetin, 2014). Çalışmadaki modelin uyumunu tespit etmek için örnek alınan uyum değerleri Tablo 9'da belirtilmiştir (Gupta ve Narendra, 2015: 27).

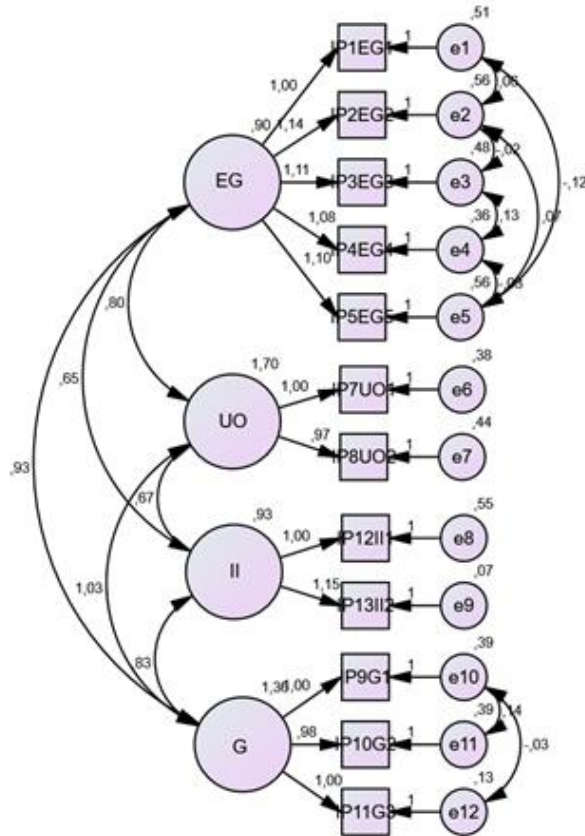
Tablo 9. Uyum indeksleri tablosu

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı
CMIN/DF	$0 \leq x^2 / df < 3$	$3 < x^2 / df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0.08 < RMSEA \leq 0.10$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI < 0.90$

(Gupta ve Narendra, 2015: 20-27)

4.5.5.1. İçsel Pazarlama Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İçsel pazarlama ölçeğinde bulunan maddelere doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak bu maddelerin faktör yapısına uyumunu tespit edildi. Ölçekte bulunan uyum iyiliği değerlerine ele alınarak bazı terimler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Eğitim ve gelişim alt boyutundaki terimler arasında ve güçlendirme alt boyutundaki terimler arasında yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında oluşan model Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 5. İçsel pazarlama ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Uygulanan modifikasyonlardan sonra içsel pazarlama ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

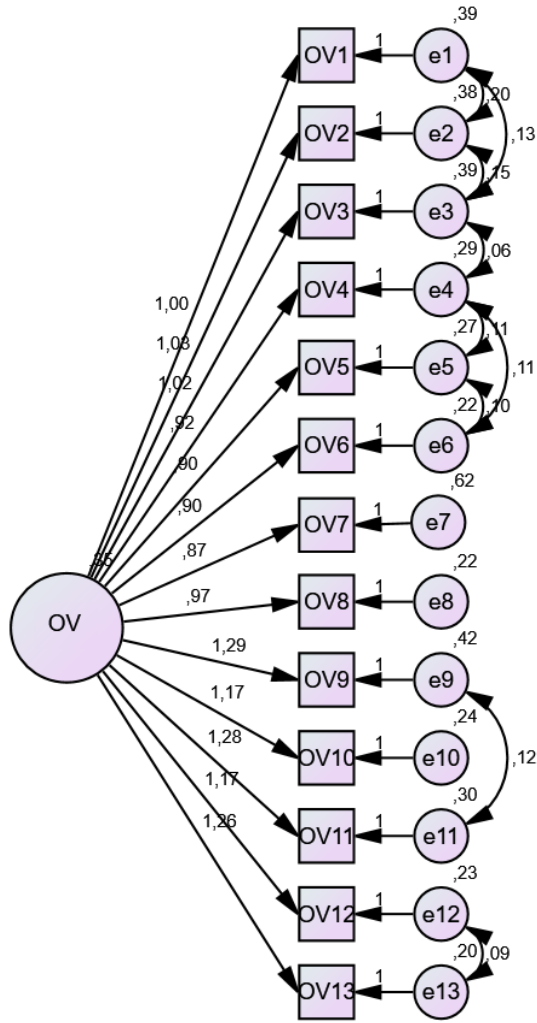
Tablo 10. İçsel pazarlama ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$3 < \chi^2 / df \leq 5$	2.744
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0.08 < RMSEA \leq 0.10$	0.064
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.959
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.976
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.985
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$	0.985
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	0.975
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI < 0.90$	0.921

Tablo 10’da literatürde ifade edilen değer aralıkları dikkate alındığında tüm değerlerin iyi uyum aralığında yer aldığı belirlenmiştir.

4.5.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinde bulunan maddelere doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak bu maddelerin faktör yapısına uyumu tespit edildi. Ölçekte bulunan uyum iyiliği değerlerine ele alınarak bazı terimler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Terimler arasında yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında oluşan model Şekil 6’da verilmiştir.



Şekil 6. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Uygulanan modifikasyonlardan sonrası örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgütsel vatandaşlık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri

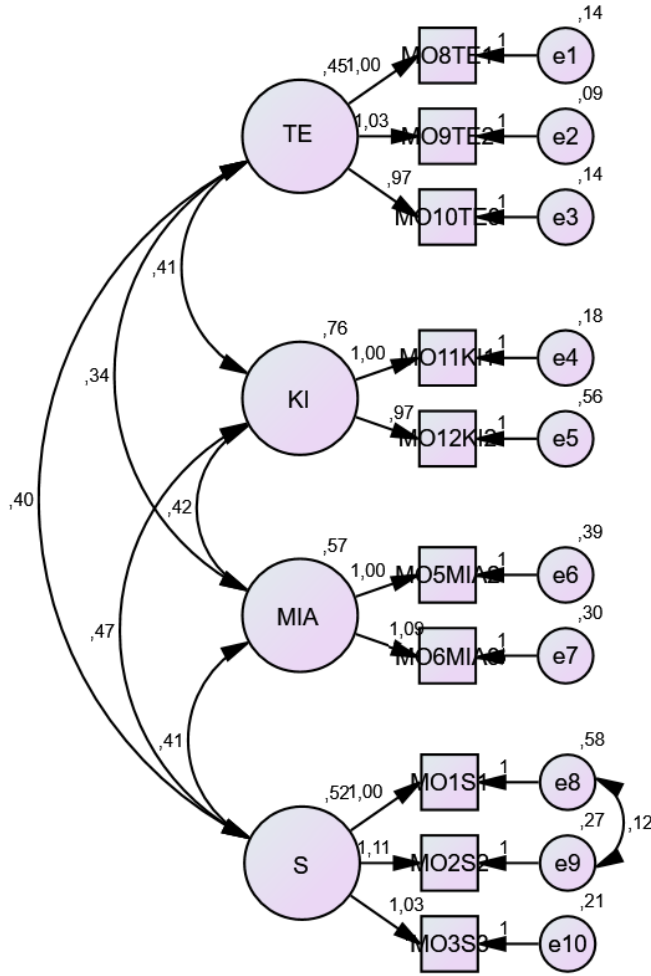
Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Değerleri
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2 / df \leq 3$	$3 < \chi^2 / df \leq 5$	4.500
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0.08 < RMSEA \leq 0.10$	0.090
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$	0.909
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$	0.943
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$	0.955
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$	0.955
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$	0.938
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI < 0.90$	0.852

Tablo 11’de literatürde ifade edilen değer aralıkları dikkate alındığında; CMIN/DF=4.500, RMSA=0.090, NFI=0.943, TLI=0.938, ve AGFI=0.852 değerlerinin

kabul edilebilir uyum aralığında, GFI=0.909, CFI=0.955, IFI=0.955 değerlerinin ise iyi uyum aralığında olduğu belirlenmiştir.

4.5.5.3. Müşteri Odaklılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Müşteri odaklılık ölçeğinde bulunan maddelere doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak bu maddelerin faktör yapısına uyumu tespit edildi. Ölçekte bulunan uyum iyiliği değerlerine ele alınarak bazı terimler arasında modifikasyonlar yapılmıştır. Terimler arasında yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında oluşan model Şekil 7’de verilmiştir.



Şekil 7. Müşteri odaklılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi

Uygulanan modifikasyonlardan sonrası müşteri odaklılık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Müşteri odaklılık ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Aralığı	Kabul Edilebilir Uyum Aralığı	Modelin Değerleri	Uyum
CMIN/DF	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$		4.237
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0.08 < RMSEA \leq 0.10$		0.087
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI < 0.95$		0.950
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI < 0.95$		0.960
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.95$		0.969
IFI	$0.95 \leq IFI \leq 1.00$	$0.90 \leq IFI < 0.95$		0.969
TLI	$0.95 \leq TLI \leq 1.00$	$0.90 \leq TLI < 0.95$		0.950
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.80 \leq AGFI < 0.90$		0.901

Tablo 12’de literatürde ifade edilen değer aralıkları dikkate alındığında; CMIN/DF=4.237 ve RMSA=0.087 değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında, NFI=0.943, GFI=0.950, CFI=0.969, IFI=0.969, TLI=0.950 ve AGFI=0.852 değerlerinin ise iyi uyum aralığında olduğu belirlenmiştir.

4.5.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotezleri Hayes (2018) tarafından geliştirilen ve SPSS eklentisi olan PROCESS macro (v 4.2) kullanılarak test edilmiştir. PROCESS macro, aracı değişkenin etkilerini görebilmekte, normal dağılım göstermeyen verilerin analizinde ayrıca bootstrap yöntemini kullanarak normal dağılım göstermeyen veriler için güven aralıkları ve istatistiksel anlamlılık testleri üzerinde çalışmaya imkân sağlamaktadır (Hayes, 2018: 427). Hipotez testine ait bulgular Tablo 14’te belirtilmiştir.

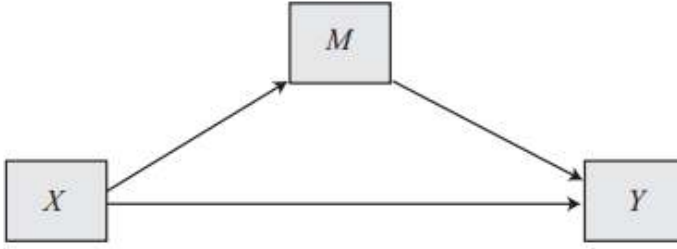
Tablo 13. PROCESS macro analizi bulguları

	β	Std. Hata	t	p
IP’nin OV üzerindeki etkisi	0.579	0.028	14.730	0.000
IP’nin MO üzerindeki toplam etkisi	0.506	0.294	12.170	0.000
OV’nin MO üzerindeki etkisi	0.753	0.029	21.046	0.000
IP’nin OV aracılığıyla MO üzerindeki doğrudan etkisi	0.070	0.021	1.946	0.052
	β	Std. Hata	EDGA 95%	EYGA 95%
Dolaylı etki	0.253	0.028	0.201	0.309
	β	Std. Hata	EDGA 99%	EYGA 99%
Bootstrap Edilmiş Dolaylı Etki	0.436	0.032	0.372	0.499
			z	p
Sobel Testi			12.068	0.000

(N=433; EYGA=En Yüksek Güven Aralığı; EDGA=En Düşük Güven Aralığı; IP=İşsel Pazarlama; OV=Örgütsel Vatandaşlık; MO=Müşteri Odaklılık)

SPSS eklentisi olarak kullanılan PROCESS makroda işlem yapılmaya başlamadan önce Hayes (2018) kitabında da belirtilen uygun model numarası seçilerek

hipotezler test edilmektedir. Araştırmada kullanılan modele uygun olan model numarası 4'tür. Şekil 8'e bakıldığında araştırmada kullanılan modelle aynı olduğu görülmektedir.



Şekil 8. Basit bir aracılık modelinin kavramsal diyagramı (Model 4) (Hayes, 2018).

Tablo 14. İncelendiğinde; İçsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.579$; $t=14.730$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, “İçsel pazarlamanın (IP) örgütsel vatandaşlık(OV) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 1’in kabul edildiğini ifade edilebilir.

İçsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.506$; $t=12.170$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, “İçsel pazarlamanın (IP) müşteri odaklılık (MO) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 2’nin kabul edildiği söylenebilir.

Tabloya tekrar bakıldığında örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.753$; $t=21.046$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, “Örgütsel vatandaşlığın(OV) müşteri odaklılık(MO) üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 3’ün kabul edildiği söylenebilir.

Son olarak tablo incelendiğinde içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki toplam etkisinin; $\beta=0.506$ ve $p=0.000$ olarak anlamlı olduğunu belirtilmiştir, ikinci aşamada içsel pazarlamanın müşteri odaklılığa etkisinde örgütsel vatandaşlığın aracılık etkisinin devreye girmesiyle, içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki doğrudan etki $p=0.000$ anlamlılık düzeyinden $p=0.052$ 'ye yükselerek anlamsızlaşmıştır. Bootstrap’ın %99 güven düzeyindeki sonuçlarında güven aralıkları sonuçlarının sıfır bulundurmaması (0.372 ile 0.499) örgütsel vatandaşlık değişkenin tam aracı değişken olarak etkilendiğini ifade etmektedir. Sobel (1982), aracı değişkenin etkisinin anlamlılığını belirten test istatistiği (z), ne kadar büyükse, aracı değişken etkisi o kadar güçlüdür şeklinde ifade eder. Sobel testi olarak isimlendirilen bu işlem sonucu elde edilen bulgulardan, test istatistiği değeri (12.0684) oldukça büyük bir değer çıkmıştır, bu da

aracı değişken etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Anlamlılık değerinin ise $p=0,000$ olması aracı değişken etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada aracı değişkenin tam aracı olduğu sonucunu doğrulamaktadır. Bu sonuçtan hareketle, “*İçsel pazarlama ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık aracı rol oynar*” olarak ortaya koyulmuş olan Hipotez 4’ün kabul edildiği anlaşılmaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarılı bir işletmenin temelinde sadece ürün ve hizmet kalitesi değil, aynı zamanda içsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık gibi önemli unsurlar da yatar. Bu kavramlar, modern iş dünyasının vazgeçilmezleridir aslında. Her biri, işletmelerin sadece kâr etmeleri amacıyla değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, müşteri memnuniyeti ve toplumsal değer yaratma amacıyla hareket etmesini sağlar.

İçsel pazarlama, işletmenin iç dinamiklerini ve kültürünü şekillendiren temel bir ilkedir. Çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve iş tatminini artırmak için kullanılan bu strateji, çalışanların işletmeye olan inançlarını ve sadakatlerini artırarak, daha etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturur. Bu da işletmenin dış dünyadaki başarısını doğrudan etkiler. İçsel pazarlama sayesinde, çalışanlar sadece işlerini yapmakla kalmaz, aynı zamanda işletmenin misyonu ve vizyonuna olan inançlarıyla birlikte hareket ederler.

Örgütsel vatandaşlık ise, çalışanların iş dışında da işletmeye fayda sağlayan davranışları ifade eder. Bu davranışlar, genellikle işin gerektirdiğinden fazla çaba sarf etmek, iş arkadaşlarına yardımcı olmak, inisiyatif almak gibi unsurları içerir. Örgütsel vatandaşlık, işletmenin sadece kâr amacı gütmeyen, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getiren bir kurum olarak algılanmasını sağlar. Bu durum hem müşteriler hem de paydaşlar arasında güven oluşumuna yardımcı olur.

Son olarak, müşteri odaklılık, işletmenin varoluş nedenini temsil eder. Müşteri memnuniyeti, sadakat ve değer yaratma, işletmenin öncelikli hedefleri arasında yer alır. Müşteri odaklı bir yaklaşım, işletmenin pazardaki rekabetçiliğini artırır ve uzun vadede sürdürülebilir başarıyı sağlar. Müşterilerin ihtiyaçlarına duyarlılık, hızlı çözümler sunma yeteneği ve müşteri geri bildirimlerini dikkate alma, müşteri odaklı bir işletmenin temel taşlarıdır.

Bu üç önemli kavram, birbirini tamamlayarak bir işletmenin başarısını belirler. İçsel pazarlama, çalışanları bir araya getirirken, örgütsel vatandaşlık işletmenin toplumsal etkisini artırır. Müşteri odaklılık ise, işletmenin sürdürülebilir başarısının anahtarıdır. Bu kavramların doğru şekilde uygulanması, iş dünyasında fark yaratmanın kapısını aralar ve işletmeyi geleceğe taşır.

Bu çalışma, çağrı merkezi ortamında içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yola çıkmıştır. Çalışmanın örneklemini oluşturan 496 çalışandan alınan anket sonuçlarından 63 tane eksik ya da hatalı anket çıkarıldıktan sonra geriye kalan 433 çalışanın anket sonuçları kapsamlı bir şekilde analiz edilerek ortaya atılan hipotezler, SPSS 21 programı kullanılarak titizlikle

değerlendirildi. Çalışanlara verilen anket iki bölümden oluşmaktaydı. Birinci kısım katılımcıların cinsiyet, yaş, aylık gelir, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısım, içsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık ölçeklerine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Katılımcıların bu ölçeklere ait ifadeleri işaretlemeleri için 5'li Likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Anket sonuçlarının analizinden elde edilen bulguların detayları ilgili kısımda verilmiştir. Bu kısımda, araştırmada elde edilen detaylı verilerin özetine yer verilecektir.

Çalışmaya katılan çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, katılan gösteren çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında, %45,7'sinin kadın, %54,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. 18-28 yaş aralığında %27,5; 29-39 yaş aralığında %46,4; 40-50 yaş aralığında %18; 51 ve üstü yaş aralığında %8,1 katılımcı bulunmaktadır. Katılımcıların %58'i evli iken, %42'si bekardır. %3,5'i 2500 TL ve altı, %27,7'si 2501-5000 TL arası, %42,3'ü 5001-7500 TL arası, %18'i 7501-10000 TL arası, %8,5'i 10001 ve üzeri maaş almaktadır. Katılımcıların %7'si ilköğretim, %11,5'i ortaöğretim, %30,5'i ön lisans, %50,8'i Lisans ve %6,5'i yüksek lisans mezunudur.

Araştırmada kullanılan ölçeklere güvenirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenirlik seviyeleri için Cronbach Alfa analiz kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör arası uyumluluk düzeylerini tespit etmek için Doğrulayıcı Faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Güvenirlik analizinin sonuçlarını incelediğimizde; Eğitim ve Gelişim (0.916), ücret ve ödüllendirme (0.890), güçlendirme (0.940), iç iletişim (0.869), içsel pazarlama ölçeğinin toplamında (0.944), örgütsel vatandaşlık (0.944) ve şımartma (0.853), müşterinin ihtiyaçları anlama (0.781), teslim etme (0.918), kişisel ilişki (0.797), müşteri odaklılık ölçeği toplamında (0.917) çıkan değerlerin 0.700'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Kişisel ilişki için iyi, diğer tüm ölçeklerin ise güvenirliliğin yüksek olduğu görülmektedir.

Geçerlilik analizi yapıldıktan sonra ulaşın ölçek analizi sonuçlarına göre: içsel pazarlama (KMO: 0.919, Açıklanan Varyans: %84.167), örgütsel vatandaşlık (KMO: 0.944, Açıklanan Varyans: %61.133), müşteri odaklılık (KMO: 0.901, %83.628) değerleri elde edilmiştir.

Andrew F. Hayes tarafından geliştirilmiş ve SPSS eklentisi olan PROCESS-Macro kullanılarak araştırmamızın hipotezleri test edilmiştir. İçsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.579$; $t=14.730$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, "İçsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık

üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” şeklinde ortaya konulan H1 hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen bu sonuç, literatürde, Yıldız (2016), Duyan (2021), Akyüz ve Yazıcı (2022) ve Abzari ve Ghujali (2011) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Elde edilen sonuç ve araştırma literatürüne dayanarak, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi doğrulanmıştır.

İçsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.506$; $t=12.170$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak, “İçsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” şeklinde ortaya konulan H2 hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen sonuç, literatürde, Çatı vd. (2017), Dündar ve Güneri Fırlar (2006), Reardon ve Enis (1990), Dalvi ve Vahidi (2013), Huang ve Chen (2013), Yusuf vd. (2016), Nebo ve Okechukwu (2017) ve Park ve Tran (2018) çalışmaları ile örtüşmektedir. Ulaşılan sonuç ve araştırma literatürüne dayanarak içsel pazarlamanın ve müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu yönündeki çalışmayı desteklemektedir.

Örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ($p=0.000$; $\beta=0.753$; $t=21.046$) belirlenmiştir. Bu sonuçtan hareketle, “Örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerinde olumlu yönde etkisi vardır” şeklinde ortaya konulan H3 hipotezi kabul edilmektedir. Hadjali ve Salimi (2012), Boz, Duran ve Behdioğlu (2018) çalışmaları elde edilen bulgular ve örnek çalışmalarında ulaştıkları sonuçların örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu yönünde benzerlik göstermektedir ve bu çalışmayı desteklemektedir.

Son olarak içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki toplam etkisinin; $\beta=0.506$ ve $p=0.000$ olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştı, ikinci aşamada içsel pazarlamanın müşteri odaklılığa etkisinde örgütsel vatandaşlığın aracı olarak devreye girmesiyle, içsel pazarlamanın müşteri odaklılık üzerindeki doğrudan etki $p=0.000$ anlamlılık düzeyinden $p=0.052$ 'ye yükselerek anlamsızlaşmıştır. Bootstrap'ın %99 güven düzeyindeki sonuçlarında güven aralıkları sonuçlarının sıfır bulundurmaması (0.372 ile 0.499) örgütsel vatandaşlık değişkenin tam aracı değişken olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ek olarak yapılan Sobel testi de ($p=0.000$) tam aracı olduğu bulgusunun anlamlı olduğu doğrulamaktadır. Bu sonuçtan hareketle, “İçsel pazarlama ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık aracı rol oynar” şeklinde ortaya konulan H4 hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen sonuç uluslararası makalelerde Mohammadi vd. (2012)'nin içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinden müşteri odaklılığı dolaylı etkilediği ve Huang ve Chen (2013)'İN içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlığın kısmi aracılık ettiği araştırmalarda çok az olsa da yakınlık

gösterdiği ve daha önce benzer çalışma yapılmadığı için literatüre katkıda bulunacağı söylenebilir.

Bu araştırma ile örgüt yöneticileri ve çalışanlar için yol gösterici önemli sonuçlar elde edilmiştir. Veriler, içsel pazarlama uygulamalarının, çağrı merkezi çalışanları arasında örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik etmede önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu doğrulamaktadır. Bu, bir kuruluşun eğitim, iletişim ve motivasyon stratejilerini de içeren olumlu bir iç ortam oluşturma çabalarının, çalışanlar arasında karşılıklı saygı, iş birliği ve bağlılık kültürünün geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Araştırma aynı zamanda içsel pazarlama ile çalışanlar arasında müşteri odaklı bir yaklaşımın geliştirilmesi arasında açık bir bağlantı olduğunu da ortaya koymaktadır. Bu bulgu, çalışanların müşterilere yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirilmesinde içsel pazarlamanın kritik rolünü vurgulamaktadır. Kuruluşlar, içsel pazarlama uygulamalarına öncelik vererek müşteri odaklı stratejileri geliştirebilir ve sonuçta müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi iş gerekliliklerinin ötesine geçen isteğe bağlı örgüte faydalı davranışlarda bulunan çalışanları ifade etmektedir ve bu çalışanlar daha yüksek düzeyde müşteri odaklılık sergilerler. Müşteri odaklı bir kültürü geliştirmenin bir yolu olarak örgütsel vatandaşlık davranışını tanımanın ve teşvik etmenin önem kazandığı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, içsel pazarlama ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkide çok önemli bir aracı olarak hareket etmesi içsel pazarlamanın etkilerini müşteri odaklı tutum ve davranışları geliştirmeye yönlendirmede örgütsel vatandaşlığın önemli rolünü vurgulamaktadır.

Bu çalışmadan elde edilen verilere dayanarak, çağrı merkezleri ve müşteri odaklı girişimleri en uygun hale getirmeği amaçlayan kuruluşlar için uygulanabilir çeşitli öneriler sunabiliriz.

İçsel pazarlama uygulamalarını güçlendirmek için bu stratejilere yatırım yapmaya öncelik verilmelidir. Bu, kapsamlı eğitim programları sağlayarak, şeffaf iletişim kanallarını teşvik ederek ve pozitif, katılımcı bir iş gücü yetiştirmek için motivasyonel girişimler uygulanarak sağlanabilir.

Kuruluşlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarını kabul etmek ve güçlendirmek için bunu resmi olarak tanımalı ve ödüllendirme sistemleri uygulamalıdır. Bu sadece karşılıklı kazanç, destek ve iş birliği kültürünü teşvik etmekle kalmayacak, aynı zamanda müşteri odaklı bir işgücünün geliştirilmesine de katkıda bulunacaktır.

Müşteri memnuniyeti ve sadakatının önemini vurgulanarak müşteri odaklı bir kültür teşvik edilmeli. Çalışanları, müşteri ihtiyaçlarını karşılamanın ve beklentilerini aşmanın yollarını aktif olarak aramaya teşvik etmek etkili olacaktır.

Çalışanların müşteriyle yüz yüze oldukları durumlarda başarılı olmaları için gerekli bilgi ve becerilerle donatılması amacıyla sürekli eğitim ve gelişim programları oluşturulmalıdır. Bu sadece müşteri odaklılıklarını geliştirmekle kalmayacak, aynı zamanda genel organizasyonel etkinliğe de katkıda bulunacaktır.

Kuruluşlar, içsel pazarlama uygulamalarının, örgütsel vatandaşlık davranışının ve müşteri odaklılığın etkisini düzenli olarak değerlendirmelidir. Müşteri odaklı sonuçlarda devam eden bir iyileştirme sağlamak için stratejileri ve müdahaleleri gerektiği gibi ayarlanmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları çağrı merkezi ortamlarında içsel pazarlama, örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık arasındaki kritik etkileşimi vurgulamaktadır. Bahsi geçen önerileri stratejik olarak uygulayan kuruluşlar, sadece şirket içi motivasyona sahip ve kararlı olma özelliğini değil, aynı zamanda olağanüstü müşteri deneyimleri sunma hedefiyle uyumlu bir iş gücü geliştirebilirler.

Bu çalışmadan yola çıkarak gelecekte yapılacak çalışmaların sınırlamalarını anlamak adına, farklı sektörlerde benzer bir araştırma yapabilir, çağrı merkezi dışında bir sektörde, içsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkilerini incelenebilir. İçsel pazarlama ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin altında yatan faktörleri anlamak için, çalışanların bireysel algıları ve deneyimleri üzerine odaklanan bir kısmi araştırma yapabilir. Bu, içsel pazarlama stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir. İçsel pazarlamayı ölçme ve örgütsel vatandaşlık ile müşteri odaklılık arasındaki ilişkiyi değerlendirmede alternatif ölçüm yöntemleri ve değişkenler kullanılabilir. Bu sayede çalışmanın genellenebilirliğini artırabilir. Araştırma, içsel pazarlama ve müşteri odaklılık arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlığın aracı rolü oynadığını göstermiştir. Gelecek çalışmalar, bu aracı rolün dinamiklerini daha ayrıntılı olarak inceleyebilir. Örneğin, örgütsel vatandaşlığın müşteri odaklılık üzerindeki etkisinin zaman içinde nasıl değiştiği incelenebilir. İçsel pazarlama stratejilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmede, uygulamalı eğitim programlarının rolünü incelemek için içsel pazarlama ile ilgili eğitim programları düzenleyerek çalışanların örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklılık düzeylerini nasıl etkilediğini gözlemlenebilir. Çağrı merkezi sektöründeki teknolojik gelişmelerin, yapay zekâ, otomasyon, içsel pazarlama stratejileri ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkileri

değerlendirebilir. Bu, teknoloji ve insan arasındaki dengeyi anlamaya yönelik önemli bir katkı sağlayabilir.



KAYNAKÇA

- Abzari, M. ve Ghujali, T. (2011). Examining the impact of internal marketing on organizational citizenship behavior. *International Journal of Marketing Studies*, 3(4).
- Ak, M. (2018). Kamu kurum ve kuruluşlarında örgütsel etkililik sorunu: teorik bir değerlendirme . *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (6), 1083-1091.
- Akyüz, A. M. ve Yazıcı, Y. (2022). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(1), 83-98.
- Arnett, D. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87–96.
- Arslanoğlu, A. (2018). İçsel pazarlama uygulamalarının hasta güvenliği kültürü üzerine etkisinde iç girişimcilik ve kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. Yayımlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, Ankara.
- Arslanoğlu, A., Bektemür, G. ve Gemlik, N. (2020). İçsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerine etkisi . *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 22-34.
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel pazarlama: literatür incelemesi . *Öneri Dergisi*, 5 (20), 15-25.
- Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017). Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kalkınma bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 48-66.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., ve Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61–76.
- Bayuk, M. N. ve Öçer, A. (2001). "Müşteri Memnuniyeti", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 2, 26–29.
- Bayuk, M. ve Küçük, F. (2014). Müşteri tatmini ve müşteri sadakati ilişkisi . *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1), 285-292 .
- Boz, D. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri: tr33 zafer kalkınma ajansı bölgesindeki işletmelerde bir örnek uygulama. Yayımlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Boz, D., Duran, C. ve Behdioğlu, S. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri . *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (58), 160-184.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602 .

- Candan B,Çekmecelioğlu H. G (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü*, 20(63), 41-58.
- Conduit, J., and Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11–24.
- Cook, K. S. ve Rice, E. (2003). Social exchange theory. *Handbooks of Sociology and Social Research*, 53–76.
- Çatı, P. D. K., Uludağ, G. ve Kızıltoprak, A. S. (2017). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının içsel pazarlama çerçevesinde müşteri odaklılık üzerine etkisi: Düzce Üniversitesi örneği . *Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 0-0 .
- Çelikel, F. (2021). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir analiz*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. ve Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1 (1), 7-36 .
- Çınar, T. (2007). *İşletmelerde müşteri hizmeti ve müşteri memnuniyeti ile farklı bankalar ve bölgeler için müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik uygulama*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes, Aydın.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005 (2), 60-72 .
- Çoban, S. (2004). Toplam kalite yönetimi perspektifinde içsel pazarlama anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22).
- Dalvi, M. R. ve Vahidi, M. (2013). A study of the effects of internal marketing on customer-oriented social and prosocial behaviors (case study: Hotels in Isfahan city). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 253.
- 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 .
- Demir, M. (2006), *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Alan Araştırması (Bartın İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. ve Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420.
- Deniz, Ü. (2020). Verimlilik ve insan ilişkileri söylemleri arakesitinde eğitim yönetiminin bilgi temeli oluşumu: Chester Barnard ve etkileri. *Kastamonu Education Journal*, 28(3), 1209-1219.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki yönetiminde iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması. *KMU İİBF Dergisi*, 14, 75.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. ve Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Duyan, M. (2021). The Effect of Internal Marketing Implementations on the Organizational Citizenship Behaviors of Youth and Sports Directorate Employees. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 76-87.
- Dündar, İ. P. ve Güneri Fırlar, F. B. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi “Türkiye’deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma” . *Bilig*, (37), 131-153 .
- Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi*, 4, 31-64
- Foreman, S. K. ve Money, A. H. (1995). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755–768.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Gökdeniz, A. ve Aşık, N. (2008). Küresel rekabet ortamında turizm işletmelerinde soyut imaj oluşturma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 134-149.
- Grayson, D. ve Sanchez, M.İ. (2010). Using internal marketing to engage emeloyes in corporate responsibilty. *Working Paper Series*.
- Gundlach, Gregory ve Wilkie, Willam. (2009). The american marketing association's new definition of marketing: perspective and commentary on the 2007 revision. *Journal of Public Policy & Marketing American Marketing Association ISSN*. 28. 259-264.
- Gupta, K. ve S. Narendra. (2015). Fit Estimation in Structural Equation Modeling - A Synthesis of Related Statistics. 8,9. 20-27.

- Gümüş, C. (2014). Müşteri memnuniyeti ve müşteriye elde tutmanın müşteri sadakatine etkisi: bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment Relationship: A Meta Analysis on Researches Conducted in Turkey . *İş ve İnsan Dergisi*, 1 (1), 3-20 .
- Hadjali, Hamid ve Salimi, Meysam. (2012). An investigation on the effect of organizational citizenship behaviors (OCB) toward customer-orientation: a case of nursing home. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 57, 524–532.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Huang, M.ve Chen, M.-Y. (2013). Internal marketing, customer orientation, and organizational commitment: moderating effects of work status. *Psychological Reports*, 113(1), 180–198.
- Huang, Y.-T. ve Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması . *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5 (2), 26-42 .
- İlğan A., Erdem M., Taşdan M. ve Memduhoğlu B. (2008). Örgütsel gelişim araçları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(35), 72 92.
- Kağnıcıoğlu C. H., (2002). Günümüz işletmelerinin yaşam anahtarı: müşteri odaklılık. *Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, Eskişehir. Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2 (1), 0-0.
- Kang, G., Jame, J. ve Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 278–291.
- Kaptangil, K. (2012). İşletmelerde insan kaynakları eğitiminin çalışanların performansları üzerine olan etkileri . *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 25-44 .
- Karaaslan, A. Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135160.

- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık . *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48 .
- Kavuncu, M., (2019). *Lider üye etkileşimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Kaya, M. ve Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması . *Marmara Coğrafya Dergisi*, 0(28), 175-193
- Kaya S. ve Akyüz A. M (2015). İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies (Elektronik)*, 10(2), 1-30.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, (476), 265286.
- Khalaf Ahmad, A. M. ve Al-Borie, H. M. (2012). Impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: a study of teaching hospitals in Saudi Arabia. *Business and Management Research*, 1(3).
- Kılıç, S. (2016). Cronbachs alpha reliability coefficient. *Journal of mood disorders*.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2021). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328–346.
- Kılınç, M. ve Uzun, K. (2020). Kariyer geliştirme uygulama ve araştırmaları için önemli bir kavram: Hizmet yönelimi. *TAY Journal*, 4(2), 92-121
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama işletmelerinde içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Alanya örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 21-29.
- Korkmaz, S. ve Eser, Z. (2017) *Pazarlamaya Giriş*. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Kotler, P. ve Keller, K. L. (2012). Marketing management. Pearson/Prentice Hall. Web site: 16 Nisan 2022 tarihinde https://cdn.website-editor.net/25dd89c80efb48d88c2c233155dfc479/files/uploaded/Kotler_keller_-_marketing_management_14th_edition.pdf adresinden erişildi.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D. W. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities”, *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lee, K. ve Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
- Lee, S. M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213–226.

- Lies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269-277.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation. *Journal of Business Research*, 57(4), 405–413.
- Mainela, T. ve Ulkuniemi, P. (2012). Personal interaction and customer relationship management in project business. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 28. 3-3.
- Mohammadi, R., Hashemi, R. ve Moradi, A. (2012). Study of effects of internal marketing on customer orientation (food & drug distribution companies of Kermanshah province). *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 3(11), 2337-2344.
- Mucuk, İ. (2017). Pazarlama İlkeleri [PDF belgesi]. Ders Notu Online Web site: 12 Mayıs 2022 tarihinde <https://ww4.ticaret.edu.tr/isl/wp-content/uploads/sites/114/2020/03/profsatisyonsat%C4%B1%C5%9Fy%C3%B6netimi%C4%B0stanbul-%C3%9Cniv.pdf> adresinden erişildi.
- Narteh, B. (2012). Internal marketing and employee commitment: Evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 17(4), 284–300.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20.
- Nebo, G. N. ve Okechukwu, E. U. (2017). Effects of internal marketing on customer orientation behaviour of selected hotels' employees in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(16), 212-232.
- Okumuş, A. (2010). Pazarlama İlkeleri [PDF belgesi]. Online Web site: 13 Nisan 2022 tarihinde <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/pazarlamailkeleri.pdf> adresinden erişildi.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S. ve Abratt, R. (2009). The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317–329.
- Öner, G. (2012), *Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 16(1), 54-66.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özgenel, N. (2009). *İşletmelerde girişim odaklılık müşteri odaklılık ve firma performansına etkisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177–195.
- Papasolomou, I. ve Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14, 177-195.
- Park, J. H. ve Tran, T. B. H. (2018). From internal marketing to customer- perceived relationship quality: evidence of Vietnamese banking firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–23.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: kuramsal bir çalışma . *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304 .
- Poyraz K., Taşkın E. ve Kara H. (2004). Demiryolları İşletmesi’nde müşteri tatmininin ölçülmesi ve bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 73 88.
- Rafiq M. ve Ahmed P. K. (2002). *Internal Marketing*, Butterworth-Heinemann, ISBN 0-7506-4838-4, London.13p.
- Reardon, K. K. ve Enis, B. (1990). Communication Forum. *Management Communication Quarterly*, 3(3), 376–387.
- Reynoso, J. ve Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64–83.
- Sarker, M. A. R. ve Ashrafi, D. M. (2018). The relationship between internal marketing and employee job satisfaction: A study from retail shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3).
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shapiro, S. S. ve Wilk, M. B. (1965). An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290.
- Soysal, A.N., (2015). *Müşteri odaklı anlayışta müşteri memnuniyeti ve hizmet kalite algısı: bir hastane örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Srivastava, P. (2010). Its time to pamper customers! [PDF belgesi]. Online Web site: 3 Ekim 2022 tarihinde <http://thinkasconsumer.com/wp-content/uploads/2016/10/img12.pdf> adresinden erişildi.
- Şenol, Ş., (2019). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Telli, S. G., Işıkkay, T. ve Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: İçsel pazarlama ve iç müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 75-96
- Töre, Y. (2017). Değişen Dünyada Vatandaşlık. *Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi*, 0(10), 553-595.
- Tsai, Y. ve Tang, T.-W. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(11), 1117–1126.
- Turkoz, G. Aksay, B. ve Gugercin, U. (2020). Örgüt otoritesine itaat: dezoort ve roskos-ewoldsen'in itaat ölçeği'nin uyarlanması. *Business and Economics Research Journal*, 11(3), 841-854.
- Ulusoy, Y., (2008). *Günümüz İşletmelerinde Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımları ve Müşteri Memnuniyetine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Urk, M. (2015). *İçsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisinin analizinde kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Uygun, M. ve Akın, P. D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB 17, 836-853 .
- Uygun, M., Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Wu, W.-Y., Tsai, C.-C. ve Fu, C.-S. (2012). The relationships among internal marketing, job satisfaction, relationship marketing, customer orientation, and organizational performance: an empirical study of tft-lcd companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436–449.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N., (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(1), 395-412.

- Yeşilyurt, H.,N. (2018). *Satış sonrası hizmetlerin müşteri memnuniyetine etkisi: Türk Telekom'da bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yildiz, S. M. (2016). The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 1122-1128.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2(2), 277-394.
- Yusuf, G. O., Sukati, İ. ve Andenyang, İ. (2016). Internal marketing practices and customer orientation of employees in nigerian banking sector . *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 217-223.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Cataloging-In-Publication Data*, 315.
- Zairi, M., (2000). Müşteri Tatminin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı. *The TQM Magazine*, 12(6), 389-394 .

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Yüksek Lisans Tezi Anket Formu

Saygıdeğer Katılımcı;

Bu çalışma İçsel Pazarlama uygulamalarının örgütsel vatandaşlık aracılığıyla müşteri odaklılığa olan etkisini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Kişisel bilgileriniz hiçbir şekilde cevaplarda yer almayacaktır, araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bulguların geçerliliği, sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmalarıyla mümkün olacaktır. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılardan ötürü teşekkür ederim.

Sezgin YALÇIN

Cinsiyetiniz	Eğitim Durumunuz	Yaşınız	Medeni Durumunuz	Aylık Geliriniz
() Kadın	() İlköğretim	() 18-28	() Evli	() 2.500 TL ve altı
() Erkek	() Ortaöğretim	() 29-39	() Bekar	() 2.501 TL-5.000 TL
	() Ön Lisans	() 40-50		() 5.001TL-7.500 TL
	() Lisans	() 51 ve üstü		() 7.501 TL-10.000 TL
	() Lisansüstü			() 10.001 TL ve üzeri

2. Bölüm Aşağıdaki yer alan ifadelerin her birini kendi düşüncelerinizi ifade edecek şekilde 1. Kesinlikle Katılmıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum olacak şekilde değerlendiriniz. (Kesinlikle Katılmıyorum ► 1), (Katılmıyorum ► 2), (Kararsızım ► 3), (Katılıyorum ► 4), (Kesinlikle Katılıyorum ► 5)

İş yerimde, daha iyi performans elde etmem için gelişimime önem verilmektedir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerimin personeline işi için verdiği eğitim, seminer, vb. yeterlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerimde, çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi bir yatırım olarak görülmektedir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirmesi iş yerimde devam eden bir süreçtir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerimde eğitim ihtiyaçları peniyodik olarak belirlenmektedir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerim iyi çalışanlarını gözetir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Yaptığım işe göre aldığım maaş miktarı makuldür.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Diğer iş yerlerinde benzer pozisyonlara kıyasla makul bir ücret almaktayım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerim, çalışanların işlerini yürütürken kendi kararlarını almalan konusunda destek verir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerim çalışanların inisiyatif alma konusunda destekler.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerim, çalışanların kendilerine güven duygularını güçlendirmelerini destekler.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Kurum içi iletişimde (internet, e-mail, video konferans, vb. gibi) olanaklar yeterlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Kurum içi iletişim iş süreçlerinin yerine getirilmesinde yeterlidir.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerim, personeli ile iletişiminde doğru kanalları kullanmaktadır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerimde bilgi akışı hızlıdır.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Diğer çalışma arkadaşlarının yokluğunda işlerine yardımcı olurum	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İşi ile ilgili sorun yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırıyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş planımı düzenlerken diğer çalışma arkadaşlarının iş planlarını dikkate alırım	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerimde yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarıma iş ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İşler yoğun da olsa çalışma arkadaşlarıma ilgi ve nezaketle yaklaşırım.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
Problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardımcı olurum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İhtiyaç duymaları halinde çalışma arkadaşlarımla kişisel eşyalarımı paylaşabilirim.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İşle ilgili veya iş dışı sorunları olan diğerlerine yardım etmek için zaman ayırıyorum.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
İş yerime sadık bir çalışanıam.	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5

İş yerimin gelişmesi için yapıcı önerilerde bulunmaktan çekinmem	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
İş yerimi eleştirenler olduğunda kurumumu savunurum.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
İş yerimi ilgilendiren gelişmeleri yakından takip ederim.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
İş yerimin imajı benim için önemlidir.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşterilerimle uzun vadeli iletişim kurmaktan zevk alırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Her müşteriye tek müşteriyim gibi hissettimekten zevk alırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Her müşterinin sorunu benim için önemlidir.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Her müşteriye bireysel ilgi gösterme konusunda başarılıyım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Doğal olarak müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeye anlamaya çalışırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Genellikle müşteri hangi hizmeti istediğini somadan önce bilirim	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşterilerimin ihtiyaçlarını tahmin etmekten zevk alırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşterilerle ne kadar etkileşimde bulunacağımı belirlemek için beden dillerini okumaya özen gösteririm	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Amaçlanan hizmetleri zamanında teslim etmekten keyif alırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşteriler için görevleri tam olarak yerine getirmekten büyük memnuniyet duyuyorum.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
İyi bir hizmet sunacak özgüvene sahip olmaktan keyif alıyorum.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5
Müşterilerimin isimlerini hatırlamaktan hoşlanırım.	()	1	()	2	()	3	()	4	()	5



ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-220907
Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Doç. Dr. Emel YILDIZ

Danışmanlığımı yaptığınız öğrenciniz Sezgin YALÇIN'ın “İÇSEL PAZARLAMANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARACILIĞINDA MÜŞTERİ ODAKLILIĞA ETKİSİ” konulu etik kurul başvurusu; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 23/03/2022 tarih ve 2022/2 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0OYG-L9TK-0YPB

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebyssorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:
Telefon No : Fax No :

Bilgi İçin :Özge CEBECİ
İşçi
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

Sezgin YALÇIN, Mareşal Çakmak Anadolu Öğretmen Lisesi'ni tamamladıktan sonra Atatürk Üniversitesi'nin Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümünden 2004 yılında mezun oldu. Askerlik görevini tamamladıktan sonra çağrı merkezinde görev aldı. Eğitim amacıyla Amerika'ya giderek Psikolojik Danışmanlık Eğitimi yüksek lisansını tamamladıktan sonra 2016 yılında Türkiye'ye döndü. Fen Bilgisi öğretmenliği yapmakta olup ayrıca teknoloji atölyelerinde eğitimlik faaliyetlerinde bulunmaktadır.

