

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

Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN*

Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, (mutluuygun@aksaray.edu.tr)

Pınar Duygu AKIN

Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (pinarduyguakin@outlook.com)

ÖZET

Bu araştırma, hizmet işletmelerindeki çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yürütülmüştür. Nicel araştırma yöntemi esas alınarak, oluşturulan bir anketle Mersin'de ve Aksaray'da faaliyet gösteren hizmet işletmelerinde çalışan 707 katılımcıdan veri toplanmıştır. Toplanan veriler, Faktör Analizi, Pearson Korelasyon Analizi, Çoklu Standart Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t testi ve Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanarak analiz edilmiştir. Bulgular, hizmet işletmelerinde algılanan içsel pazarlama uygulama düzeyine göre çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarının farklılaştığını ortaya koymuştur. Ayrıca katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerine bağlı olarak içsel pazarlama algılarının ve öz-değerlendirmeye dayalı müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarının farklılaştığı sonuçlarına da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Müşteri Yönlülük, İç Girişimcilik Davranışı.

THE ROLE OF INTERNAL MARKETING PRACTICES IN CUSTOMER AND INTRAPRENEURSHIP-ORIENTED BEHAVIORS DEVELOPMENT OF SERVICE EMLOYEES

ABSTRACT

This research is conducted in order to examine the relationship between perceptions of service employees about internal marketing practices of service firms and their customer-orientation, intrapreneurship behaviors. Data were collected from 707 participants working in service businesses in Mersin and Aksaray with a questionnaire based on the quantitative research method. The data has been analyzed by using Factor Analysis, Pearson Correlation Coefficient, Multiple Standard Regression Analysis, Independent Sample t test and Analysis of Variance. Results indicate that employees' customer orientations, intrapreneurship behaviors differ with regard to level of perceived internal marketing. Depending on the demographic and personal characteristics about business of the participants, differentiated of perceived internal marketing implementations, customer and intrapreneurship behaviors have also been determined.

Keywords: Internal Marketing, Customer Orientation, Intrapreneurship Behavior.

* Sorumlu Yazar: Yrd. Doç. Dr. Mutlu UYGUN

1. Giriş

Hizmet işletmelerinin ülke ekonomileri açısından önemi her geçen gün daha da artmakta; giderek büyüyen hizmet sektörü, hizmet işletmelerinin yönetim ve pazarlama anlayışlarını da dönüştürerek çok daha rekabetçi olmaya zorlamaktadır (Uygun vd., 2013: 130). İster kar amaçlı ister kar amaçsız olsun hizmet işletmeleri; olası tüketicilerini cezbedecek, mevcut tüketicilerini elde tutacak ve arzuladıkları amaca ulaşacak pazar sunularına ilişkin değer yaratmanın ve farklılaşmanın yeni ve etkili yollarını arama baskısını daha yoğun biçimde hissetmektedirler (Uygun, 2016: 33). Artık günümüzde çok az tüketici, tek başına bir hizmetin işlevsel ya da teknik yararını tercih etme eğilimi taşımakta; yeni bakış açısıyla tüketici hizmet deneyiminde belirleyici olan bileşenlerin etkili yönetimi, başarı açısından çok daha yaşamsal olmaktadır.

Bir hizmet bağlamındaki tüketici deneyimi, hizmet sağlayıcıları ile tüketiciler ve / veya hizmet karşılaşmasında yer alan varlıklar ve diğer aktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileşimlere dayanmaktadır (Jaakola vd., 2015: 185). Hizmet deneyimi, tüketilen bir hizmete ilişkin toplam işlevsel ve duygusal değere (Beltaoui, 2016: 754) karşılık gelmektedir. Berry ve meslektaşları (2006: 44), hizmet deneyiminin hizmetin farklı bileşenlerinin bir arada işleyişine bağlı olarak, başka bir deyişle işlevsel, mekanik ve insani ipuçlarına dayalı olarak ortaya çıktığını tartışmaktadırlar. İşlevsel ipuçları, sunulan hizmetin teknik kalitesi ile ilgili iken; mekanik ipuçları, nesnelere ya da çevrelerden kaynaklanmakta ve görselleri, kokuları, sesleri, tatları ve dokunuşları içermektedir. Başka bir deyişle işlevsel ipuçları, hizmetin yeterliliği ve güvenilirliği ile ilişkiliyken, mekanik ipuçları, hizmetin duygusal bileşenleri ile ilişkilidir. Buna karşın insani ipuçları, hizmet sağlayıcılarının davranışı, tutumu ve görünümü ile ilişkilidir. Tüm bu ipuçları, tüketicinin hizmet deneyiminde belli roller üstlenerek, düşüncesini, hislerini ve davranışını etkilemekte ve deneyimine temel oluşturmaktadır. Bu anlamda, işlevsel ipuçları temel ve öncelikli olarak tüketicinin hizmet kalitesine yönelik bilişsel algısını etkilerken, mekanik ve insani ipuçları temel ve öncelikli olarak tüketicinin duygusal ya da duyuşsal algısını etkilemektedir (Berry vd., 2006: 45-46). Dolayısıyla hizmet deneyiminin en önemli belirleyicilerinden birini, kişiler arası etkileşimler oluşturmaktadır. Bu, hizmet deneyiminin ilişkisel, sosyal ve öznelere arası bir niteliğe sahip olduğu (Helkkula, 2011: 371) anlamına gelmektedir. Bu yüzden; alanyazında Bitner'in (1992) kuramına dayandırılarak daha çok bir hizmet sürecinin meydana geldiği fiziksel çevrenin (işlevsel ve mekanik ipuçları) öne çıkarıldığı ve bu çevrenin tüketicileri ve çalışanları nasıl etkilediğinin ele alındığı hizmet alanı kavramı, giderek yerini tüketiciler ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri de (insani ipucu) kapsayan deneyim mekânı (Hanefors & Mossberg, 2003) kavramına bırakmaya başlamıştır. Tüketicinin hizmet deneyimi, sosyal çevreden de önemli ölçüde etkilendiğinden (Verhoef vd., 2009: 33); deneyim mekânı, fiziksel çevrenin yanında, sosyal etkileşimleri de içine alan (Caru & Cova, 2015: 278) dinamik bir yapı olarak dikkate alınmayı gerektirmektedir. Buna bağlı olarak son yıllarda gerek işlevsel gerekse duygusal rolü nedeniyle hizmet deneyiminin "insani" boyutunun giderek daha fazla öne çıkmaya başladığı dikkat çekmektedir. Günümüzde hizmet performansının teknik yeterliliği ya da fiziksel çevresi tek başına arzulanan bir hizmet deneyimi sağlama açısından gerekli, ancak yeterli olmamakta; başarılı bir hizmet sunumu, tüketici hizmet deneyiminin daha çok insani ipuçlarını içeren duygusal bileşenlerini de diğer bileşenler kadar titizlikle yönetebilmeyi şart koşturmaktadır.

Bir hizmet işletmesinin tüketici odaklı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma yeteneği, tüketicilerinin arzuladıkları hizmet deneyimlerine karşılık verebilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu anlamda hizmet işletmelerinin başarısında, müşteri yönlü davranışlar geliştirebilme yeteneğinde yaşamsal rol oynayan çalışanlara sahip olma zorunluluğu öne çıkmaktadır. Bu çalışanlar, hizmet üretiminde tüketicilerle temel ve öncelikli temas noktası ve tüketicilerle birlikte hizmeti şekillendiren bireyler olarak müşteri ilişkilerini başlatma, geliştirme, sürekli kılma işlevi görmektedir ve bu ilişkileri işletme için karlı sonuçlara dönüştürmede belirleyici olabilmektedir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin çalışanları, tüketicilerin hizmet deneyimlerini etkileyen sosyal çevrenin en önemli parçası kabul edilmektedirler. Hizmet çalışanları üzerindeki olumsuz faktörler, bununla ilişkili düşük düzeydeki iş doyumunu ve kurum bağlılığı; bu çalışanların tüketicilerle etkileşimlerinin doğasını ve böylece tüketicilerin hizmet deneyimini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Verhoef vd., 2009: 36). Hizmetin soyut ve etkileşimi gerektiren yapısından dolayı, hizmetin kalitesine yönelik algının doğrudan hizmet çalışanına bağlı olması ve tüketici tarafından elde edilen hizmet deneyiminin neredeyse çalışanla özdeşleştirilmesi (Uygun vd., 2013: 130), konunun hizmet işletmeleri açısından önemini daha da artırmaktadır.

Geleneksel olarak tüketicilerin ihtiyaçlarına etkili çözümler geliştirme işlevini pazarlamacılar üstlenmiştir. Ancak günümüzde pazarlama artık tüketici etkileşimlerini yönetmede tek etken olmaktan çıkmış, insan kaynakları başta olmak üzere işletmenin tüm işlevsel alanları bu konuda önem kazanmıştır. Mutsuz çalışanlarla arzulanan hizmet deneyimleri sahneye çıkarak, mutlu müşteriler yaratabilmek artık neredeyse olanaksızlaşmıştır. Dolayısıyla hizmet çalışanlarının memnuniyetini önemseyen, onların ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu içinde olan işletmecilik anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Bu anlayış; özellikle hizmet pazarlaması alanyazınında 1970'li yılların ortalarında bazı araştırmacılar tarafından (Berry vd., 1976; George, 1977; Thompson vd., 1978 gibi) dile getirilmeye başlanan ve 1980'li yıllarda özellikle Berry'nin (1987) öncü çalışması sonrası giderek farkında olunan ve daha çok tartışılmaya başlanan "içsel pazarlama" ve müşteri ilişkileri yönetiminde "iç müşteri" kavramlarıyla

incelenmektedir. Bu anlamda hizmet işletmelerinin sürdürülebilir başarı açısından iç ve dış müşterilerinin ikisini birden tatmin etme zorunluluğunda oldukları (Bowers & Martin, 2007: 88) giderek alanyazında daha çok kabul görmektedir. Ancak, uygulamada işletmelerin daha çok nihai müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde durdukları, zaman ve kaynaklarını eşit derecede çalışan ilişkileri yönetimine ayırmadıkları (Uygun vd., 2013: 131) sıkça karşılaşılan bir durum olabilmektedir.

Çalışanların “iç müşteri” olarak kabul gördüğü içsel pazarlama uygulamalarında temel amaç; çalışanlara yönetimin kendilerine duyarsız kalmadığını, ihtiyaçlarını dikkate aldığını hissettirebilmektir. Bu anlayış, dış müşterilere arzulanıkları hizmet deneyimlerini sunabilmek için onlarla her temas noktasında ve anında etkileşim halinde bulunan ve iç müşteri olarak görülen hizmet çalışanlarının tatminine bağlı olarak dış müşterilerin de tatminlerinin farklılaşabileceği varsayımından güç almaktadır. Bir hizmet işletmesinin içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek, performansı yüksek, gerekli nitelik ve yeterliğe sahip, işinde yükselme isteği olan çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alması, müşteri memnuniyeti ve bağlılığına temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmede kilit rol oynayabilmektedir (Uygun vd., 2013: 131). Bu anlamda, içsel müşteriler olarak kabul gören çalışanlar tatmin edilirse, işlerini sevecekleri ve müşteri ihtiyaçlarına çözüm geliştirmede daha üretken olacakları varsayılmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmede içsel pazarlama önemli bir araç olarak görülmekte, işletmenin sahip olduğu çalışanlardan oluşan iç pazarını ve onların müşteri yönlülüğünü, hizmet bilincini güçlendirmede teşvik sağlayan önemli bir pazarlama stratejisi olarak ele alınmaktadır (Liao, 2009: 6).

Hizmet pazarlamasında; hizmet çalışanı ve tüketici arasındaki etkileşim, hizmet sunumunun temel belirleyicisi olduğundan, bir hizmet işletmesinin başarısı, büyük ölçüde tüketiciye işletmenin görünen yüzü olarak hizmet veren çalışanların sahip olduğu müşteri yönlü davranışların yanında, iç girişimcilik davranışı gibi bireysel özelliklere göre de şekillenebilmektedir (Stewart, 2009: i). İç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen yönetsel karar alanlarından biri, insan kaynakları yönetimi olup; iç girişimcilik açısından oldukça önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir (Akdoğan & Cingöz, 2015: 8). Hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlar sergilemesinin, işletmelere yürütülen insan kaynakları uygulamalarıyla gerçekleştirildiği ve insan kaynakları uygulamaları ile içsel pazarlama uygulamalarının birbiri ile uyumlu şekilde yürütüldüğü düşünüldüğünde; bu uygulamaların çalışanlardaki iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmede de olumlu katkıya sahip olduğu dikkat çekmektedir (Cingöz, 2011). Başka bir deyişle, içsel pazarlamanın etki alanlarından bir diğeri de cesur ve yenilikçi fikirlerin yönetilmesi olarak ifade edilen (Gürel 2010: 2; Hill, 2003: 20), işletme içi girişimciliğe imkân veren (Cingöz 2011: 188) çalışanların iç girişimcilik eğilimleri olduğu söylenebilir. Hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmeleri ve bu davranışları tüketicilerle etkileşimlerinde kullanmaları da tüketici tatmini ve sadakati geliştirmede son derece önemlidir. Bu yüzden, hizmet çalışanlarının iç girişimcilik davranışlarının teşvik edilmesinin de içsel pazarlama uygulamalarının önemli amaçlarından biri olması gerektiği dikkate değer bir duruma işaret etmektedir. Ancak, içsel pazarlama ile ilgili alanyazın incelendiğinde; araştırmalarda ağırlıklı olarak konunun hizmet çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları (Uygun vd., 2012), içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan motivasyonu, iş tatmini, kurum bağlılığı (Arnett vd., 2002; Candan & Çekmecelioglu, 2009; Chang & Chang, 2007; Chang & Chang, 2008; Gounaris, 2008; İşler ve Özdemir, 2010; Mülayim, 2013; Roberts-Lombard, 2010; Taşkın & Yeni, 2016; Toksarı, 2012; Tuncay, 2009) ve müşteri yönlü davranışlar (Uygun vd., 2013) arasındaki ilişkiler çerçevesinde ele alındığı, iç girişimcilik eğilimleri ile ilişkisinin görece ihmal edildiği ve bu yönde bir araştırma ihtiyacının kendini hissettirdiği dikkat çekmektedir. Bu noktadan hareketle, bu **araştırmanın temel problemi**; bütüncül bir bakış açısı ile hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmesindeki rolünü bir arada incelemektir.

1.1. Amaç, Araştırma Modeli ve Önem

Bu araştırmanın temel amacı, hizmet işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları arasındaki ilişkileri demografik ve işle ilgili kişisel özellikleri de dikkate alarak incelemektir. Bu temel amacı karşılayabilmek için alan yazına dayalı olarak geliştirilen ve aşağıda yer verilen araştırma soruları (AS) irdelenmiş ve bunlara yanıt sağlanmaya çalışılmıştır:

AS 1: Hizmet çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlülükleri arasında bir ilişki var mıdır?

AS 2: Hizmet çalışanlarının müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları nelerdir?

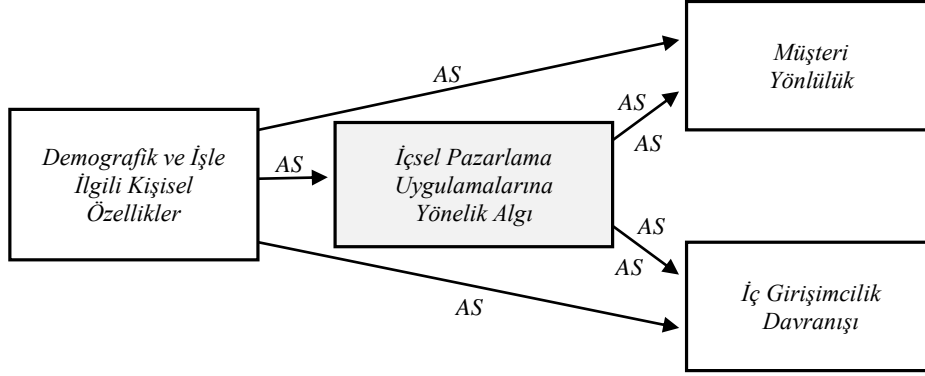
AS 3: Hizmet çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik davranışları arasında bir ilişki var mıdır?

AS 4: Hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamaları nelerdir?

AS 5: Demografik ve işle ilgili kişisel özelliklere bağlı olarak hizmet çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları, öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranış düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Yukarıda yer verilen araştırma sorularının yanıtlanması için ele alınan araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



*AS: Araştırma Sorusu

Çalışmada ele alınan değişkenlerin ve araştırma sorularının yanıtlanmasının hem kuramsal açıdan hem de uygulamadaki karar alıcılar açısından yararlı ve uygulanabilir düzeyde bilgiler sağlayabildiği düşünülmektedir. Öncelikle alanyazında yeterince bir arada ele alınmayan içsel pazarlama, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik kavramlarını bir arada değerlendiren bu çalışmanın, kavramsal yönüyle de belli düzeyde katkı sağlayıcı bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Bunun yanında, araştırmadan elde edilen sonuçlar; uygulamadaki hizmet işletmelerinin karar alıcılarına, tüketicilerinin hizmet deneyim kalitesinde belirleyici olan çalışanlarının, arzu ettikleri davranışları sergileyebilmelerinde etkili olan işletme içi uygulamaların neler olduğuna ilişkin önemli ipuçları da içermektedir. Bu yönüyle sonuçların, hizmet yöneticileri arasında konuya ilişkin bir farkındalık oluşturma etkisi açısından da dikkate değer olduğu düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve ve Alanyazın Taraması

Çalışmanın bu kısmında, araştırmanın temel amacı çerçevesinde ele alınan değişkenleri açıklayabilmek ve araştırma sorularını kavramsal olarak tartışabilmek için ilgili alanyazın incelenmiştir. Bu anlamda, iç müşteri ve içsel pazarlama, müşteri yönlülük, iç girişimcilik kavramları bu araştırmada benimsenen haliyle de açıklanmış, aralarındaki olası ilişkiler tartışılmıştır.

2.1. İç Müşteri ve İçsel Pazarlama Kavramları

Hizmet işletmeleri için üç tür pazarlama yaklaşımından söz etmek olanaklıdır. Bunlar; tüketiciler ile işletme arasındaki ilişkiye yönelik “dışsal pazarlama”, tüketiciler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye yönelik “interaktif pazarlama” ve işletme ile çalışanlar arasındaki ilişkiye odaklanan “içsel pazarlama” yaklaşımları (Ene, 2013: 69) biçiminde ifade edilebilir. Geçmişte faaliyetlerini daha çok dış müşteri odaklı organize ettikleri dikkat çeken hizmet işletmelerinin, çalışanlara karşılık gelen iç müşterileri ve iç müşterileri ile dış müşterileri arasındaki tüm ilişkileri bir arada anlama ve yönetme ihtiyacında olduğu giderek son yıllarda daha sık vurgulanmaya başlamıştır. Bu anlamda, dış müşteriler kadar iç müşterilerin ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği, bu yönüyle işletmenin iç ve dış müşterilerinin uyumunun (Longbottom vd., 2006: 713-714) başarı açısından yaşamsal olduğu tartışılmaktadır. Dolayısıyla hizmetin ortaya çıkmasında ve sunulmasında çalışanların rolünün önemli olduğuna yönelik farkındalıkla birlikte, çalışanlara odaklanma çabaları öne çıkmaya, rekabet üstünlüğünde çalışan ile müşteri etkileşimi de işletmeler için ayırt edici bir nitelik olmaya (Kilburn, 2006: 37), buna bağlı olarak pazarlama girişimlerinde belirtilen bu ilişkileri bütüncül bir bakış açısı ile bir arada yönetme zorunluluğu (Cassundé vd., 2014: 9) doğmaya başlamıştır. Bir hizmet işletmesinin müşteriye değer yaratma kabiliyeti, hem dış hem de iç müşterilere yönelik dengeli bir stratejik düşünceye sahip olmasını gerektirmekte (Davis, 2005: 6), iç müşteriler de başarı için dış müşteriler kadar hayati önem taşımaktadır (Conduit vd., 2014: 1320-1321). Bu gelişmelerle birlikte, özünde dışsal pazarlama yaklaşımının içsel çevreye uygulanmasının söz konusu olduğu (Chang & Chang, 2008: 92; McGrath, 2009: 10), çalışanları işletmenin ilk müşterileri olarak değerlendirerek, iç ilişkileri geliştirmede karşılaşılan sorunlara bir çözüm önerisi olarak (Cătălin vd., 2014: 9) ortaya çıkan içsel pazarlamanın, pazarlama faaliyetlerinin etkinliği için bir ön koşul (Akroush vd., 2013: 310) niteliği taşıdığı alanyazında daha sık vurgulanmaya başlamıştır.

İçsel pazarlama, işletme-müşteri ve çalışan-müşteri tarafları arasında kurulan etkileşimlerde birinci derecede katkıya sahip çalışanlar ile işletme arasındaki bağlantıyı destekleyen bir süreç olarak görülmekte; bu süreçte çalışanlar, iç pazar ya da iç müşteri kabul edilmektedir (Kilburn, 2006: 34). Alanyazında iç müşteri, bir işletme içindeki tüm çalışanlar anlamında ele alınmakta (Lukas & Maignan, 1996: 178), nihai müşteriler için sağladıkları hizmet nedeniyle müşteri tatmininde ve bağlılığında önemli bir etken (Akroush vd., 2013: 305; Cătălin vd., 2014: 10; Davis, 2005: 14; Uygun vd., 2013: 134) olarak değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle, dış müşteri memnuniyetini artırmanın yolunun işletme ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler geliştirmeye bağlı olduğu tartışılmakta, bu ilişkilerde “içsel pazarlama” uygulamaları önemli bir araç olarak öne çıkarılmaktadır. Cassundé ve meslektaşları (2014: 52-53), hizmet işletmelerinde ürünün daha çok insan yoluyla varlık bulmasından dolayı, işletme çalışanlarının ihtiyaçlarına etkili çözümler üreten ve tatminlerinde belirleyici olan içsel pazarlama uygulamalarının dış müşterilerin tatminine de aynı ölçüde yansıtılabileceğini tartışmaktadırlar.

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarıyla olumlu ilişkiler geliştirme çabasına işaret etmekte; temel esası, iç müşteriler olarak görülen çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile iş motivasyonlarının (Basualdo, 2010: 18), elde tutulma oranlarının artırılabilmesine, daha yüksek çalışan tatmini ve müşteri yönlü hizmet davranışlarının başarılabilmesine dayanmaktadır. Bunu etkili biçimde gerçekleştirebilen işletmelerin daha yüksek düzeyli dış müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayabileceği (Akroush vd., 2013: 310; Sargeant & Saadia, 1998: 67) ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, dış müşteri memnuniyetinin iç müşteri memnuniyetine bağlı olması nedeniyle, içsel pazarlama ve dışsal pazarlamanın birbiriyle yakından ilişkili olduğu (McGrath, 2009: 50) kabul görmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlamada, nihai olarak hem dış hem de iç müşteriler için değer yaratmaya odaklanan bir pazarlama yaklaşımı ile çalışan ilişkileri yönetimini arzulan bir yapıya kavuşturabilmek (Longbottom vd., 2006: 713) amaçlanmaktadır. Bu uygulama ile işletme, çalışanların ihtiyaçlarına cevap vererek algılanan çalışan değerini artırırken, aynı zamanda kendi yeteneklerini ve öz yeterliliğini de geliştirmektedir (Boukis vd., 2015: 398; Panigyrakis & Theodoridis, 2009: 601).

İçsel pazarlama, işletme içi tüm etkileşimleri arzulan düzeyde yönetebilmek için verimli bir iç çevre ile çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmek amacıyla benimsenen bir pazarlama yaklaşımıdır (Chang & Chang, 2008: 93). Bu yönüyle içsel pazarlama, müşteri odaklı bir örgüt kültürü oluşturmak için işletmenin iç müşterilerine yönelik gerçekleştirdiği pazarlama çabalarını temsil etmektedir. Dolayısıyla içsel pazarlama, çalışanların odağını müşterinin hizmet deneyimini geliştirmeye yönlendirecek bir araç olmakta, çalışanları güçlendirmeyi ve motive etmeyi esas alan bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Bazı işletmeler içsel pazarlamayı değişimi teşvik etmek ve uygulamak için de benimseyebilmektedirler (Basualdo, 2010: 17). İçsel pazarlama, dış pazarlar üzerinde yönetim kabiliyeti kazanma mantığı ile benzer olarak kurum içi ilişkileri ve yapıları da yönetebilme girişimidir. İyi işleyen iç ilişkiler olmaksızın başarılı dış ilişkiler geliştirilemeyeceğinden; içsel pazarlama, çalışanları müşteri odaklılık yönünde dönüştürmeyi amaçlayan bir kültür değişim programı işlevi görmektedir (Kelemen & Pappasolomou-Doukakis, 2004: 122). İçsel pazarlama, müşteri ilişkilerinin kalitesini artırmak için değiştirilmesi gereken içsel faaliyetlerle başa çıkabilecek örgütsel bilgileri üretmek ve yaygınlaştırmak için iç müşteriler arasındaki ilişkileri geliştirme stratejisidir. Bu yönüyle içsel pazarlama, nitelikli çalışanların ilgisini çekme, geliştirme, motive etme ve elde tutma amacıyla yürütülen (Cătălin vd., 2014: 10) iç müşteri ilişkileri yönetimi olarak da adlandırılabilir.

Rafiq & Ahmet (2000: 229) önceden yürütülmüş araştırmaları gözden geçirdikleri çalışmalarında, içsel pazarlamanın üç kuramsal temelde ele alındığını belirlemiştirler. Bunlar, çalışan motivasyonu ve tatmini, müşteri yönlülük, strateji uygulama ve değişim yönetimi biçiminde ifade edilebilir. Çalışan motivasyonu ve tatmini açısından çoğu araştırmacı içsel pazarlamayı, tutarlı ve yüksek kalitede hizmet sunabilecek çalışanların nasıl edinilebileceğine, motive edilebileceğine ve elde tutulabileceğine ilişkin bir çözüm yolu olarak ele almışlardır. Müşteri yönlülük açısından ise, daha çok içsel pazarlamanın müşteri yönlülük kavramı ile ilişkisinin öne çıkarıldığı dikkat çekmektedir. Bu anlamda, içsel pazarlamanın müşteri yönlü davranışları güçlendirmeye yönelik bir araç olduğu, bir işletmenin çalışanlarından oluşan iç müşterilerine de dış müşterilere sergilenen pazarlama anlayışıyla yaklaşılarak müşteri bilincine ve pazar yönlülüğe teşvik edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Strateji uygulama ve değişim yönetimi açısından içsel pazarlama, örgütsel stratejiyi uygulamada, değişime yönelik fonksiyonlar arası çatışma ve direnç yaratan engelleri ortadan kaldırmada yaşamsal bir araç olarak görülmektedir. Bu anlamda içsel pazarlamanın örgütsel amaçları başaracak şekilde çalışanların yönetiminde yararlanılan, özellikle pazarlama ve insan kaynakları başta olmak üzere işletme fonksiyonlarını bütünleştiren etkili bir yönetim felsefesi olduğu vurgulanmaktadır (Chang & Chang, 2008: 93; Ferdous vd., 2013: 640; Liao, 2009: 10-12; Roşca, 2015: 374; Uygun vd., 2013: 136). Dolayısıyla içsel pazarlama; arzulan hizmet deneyimleri yaşatarak müşteri tatminini ve sadakatini geliştirmek amacıyla tüm çalışanların uyumlu şekilde işletme stratejilerinin etkin biçimde uygulanması doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması, müşteri odaklı ve motive edilmiş çalışanlar haline getirilmesi için yararlanılan bir pazarlama yaklaşımıdır, denilebilir.

Hizmet işletmeleri için önemi büyük olan ve çalışanların ihtiyaçlarının tespiti ve karşılanması ile işletmeye aidiyet duygusu geliştirmeleri ve sahiplenmeleri amacı güdülen içsel pazarlama (Özdemir, 2014: 61; Kaçaroğlu, 2015: 16), müşterileriyle uzun vadeli iyi ilişkiler kurmak isteyen işletmelerin yararlanmaları gereken önemli bir süreçler bütünü (Kalyoncu, 2007: 67) temsil etmektedir. Bu anlamda, içsel pazarlamanın farklı birtakım uygulamaların söz konusu olduğu boyutlardan oluştuğu (Cătălin vd., 2014: 11) söylenebilir. Alanyazındaki bazı çalışmalarda (Chang & Chang, 2008; Gounaris, 2006; Liao, 2009; Uygun vd., 2013 gibi), içsel pazarlama uygulamalarının iletişim ve bilgi paylaşımı, işle ilgili yönetici rehberliği, bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme, işi ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama olmak üzere beş alt boyutta ele alınabileceği tartışılmaktadır. Bu çalışmada da içsel pazarlama, bu alt boyutlar çerçevesinde incelenmiştir.

2.2. Müşteri Yönlülük ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Günümüzün artan rekabet koşulları, işletmelerin başarısını büyük ölçüde müşteri yönlü davranışlar geliştirebilme yeteneklerine bağlı kılmakta, işletmenin bütün bölümleri tarafından paylaşılan müşteri yönlü bir kültür yaratmayı (McGrath, 2009: 9) ve buna uygun eğilimler ve yetenekler taşıyan çalışanlara sahip olmayı şart koşturmaktadır. Bir işletmenin içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek, performansı yüksek, gerekli nitelik ve yeterliğe sahip, işinde yükselme isteği olan çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alması; arzulanan hizmet sunumları ile müşteri memnuniyetine ve bağlılığına temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmede kilit rol oynayabilmektedir (Akroush vd., 2013: 305; Davis, 2005: 6; Uygun vd., 2013: 135). Saad ve meslektaşları (2015: 250), içsel pazarlama uygulamaları ile sağlanan iyileştirmelerin çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde olumlu değişimler gerçekleştirilerek, dışsal pazarlama etkinliğinin de artırılabilirliğini belirtmektedirler. Başka bir deyişle, içsel pazarlama uygulamaları ile tatmin ve bağlılık duyguları gelişen hizmet çalışanlarının müşteri ile olan ilişkilerinin de bu durumdan o ölçüde olumlu etkileneceği (Cătălin vd., 2014: 8) söylenebilir. Bu yüzden, hizmet işletmeleri açısından dış müşteri yönlülük ile iç müşteri yönlülük arasında bir denge kurabilmek büyük önem taşımaktadır.

Müşteri yönlülük, günümüz pazarlama çabalarının kalbi kabul edilen (Saad vd., 2015: 250) bir anlayışı temsil etmektedir. Bu anlayışta, müşteri çıkarlarına öncelik tanıyarak, uzun dönemli ilişkiler geliştirmek amacıyla onların ihtiyaçlarını daha iyi anlama ve tatmin edici çözümler üretme çabaları esas alınmaktadır (Liao, 2009: 6; Narver & Slater, 1990: 21). Müşteri yönlülük, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlama, karşılama, üstün müşteri değeri sunma, müşteri tarafından algılanan hizmet deneyim kalitesini geliştirme, müşteri memnuniyetini, sadakatini artırma ve müşteriye elde tutabilme konularında proaktif bir yaklaşımın elde edilmesini kolaylaştırmaktadır (Conduit vd., 2014: 1322). Müşteri yönlülüğün temel dayanağı; müşterilerin ön plana konarak onlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirme yönünde çaba sarf ederken, bireysel ve örgütsel düzeyde bu amaçlara hizmet edebilecek bir iklimin oluşturulmasıdır (Uygun vd., 2013: 137). Hizmet işletmelerinin etkili bir pazarlama misyonu oluşturup, uzun vadede stratejik temelli bir pazarlama vizyonuna erişebilmesinde elverişli olan kurum kültürü, kurum içerisindeki çalışanların bütüncül olarak müşteri yönlü bir bakış açısı ile donanmasıyla gerçekleşmektedir (Ene 2013: 68). Başka bir deyişle, hizmet işletmelerinin müşteri yönlülüğünde çalışanlar, kilit bir rol üstlenmektedir (Liao, 2009: 6). Dolayısıyla hizmet işletmelerinde müşteri yönlü bir kültürün benimsenmesini destekleyen yönetim stratejilerinin uygulanması, müşterilere sunulacak üstün hizmet deneyimi kalitesini artırmada önemli bir etken (Boukis vd., 2015: 394) olabilmektedir. Bu anlamda öne çıkan içsel pazarlama uygulamaları ile hizmet işletmelerinde müşteri yönlülüğün önündeki engelleri kaldırabilmek, çalışanların müşteri duyarlılığını artırabilmek ve yöneticilerle çalışanlar arasında müşteri yönlü bir hedef birlikteliği sağlayabilmek (Gounaris, 2008: 72) olanaklı hale gelebilmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarında, bir işletmenin ilk pazarının çalışanları olduğu kabul edilmekte, hizmet süreçlerinin her aşamasında çalışanların motive edilmeleri ile müşteri yönlü davranışlar geliştirmeleri hedeflenmektedir. Sonuç olarak, içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmeleri, doğal bir beklenti olarak ortaya çıkmaktadır.

Alanyazındaki bazı çalışmalardan (Donavan vd., 2004; Liao, 2009; Stewart, 2009; Uygun vd., 2013 gibi), müşteri yönlülüğün beş alt boyuttan oluşan bir yapı olarak ele alınabileceği anlaşılmaktadır. Bu boyutlar, müşteriye özel ilgi gösterme ve özel hissettirme, müşterinin ihtiyaçlarını anlama arzusu ve becerisi, gerekli hizmeti sunma arzusu, kişisel ilişki geliştirme arzusu ve hizmet sunma hazır bulunuşluğu biçiminde ifade edilebilir. Bu çalışmada da müşteri yönlülük, bu alt boyutlar dikkate alınarak kavramsallaştırılmış ve incelenmiştir.

2.3. İç Girişimcilik ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Hizmet işletmelerinin amaçlarına ulaşabilmesinde önemli işlevler üstlenen hizmet çalışanları, bu işlevleri ile rekabet avantajı elde edebilmede aktif rol oynamakta ve müşteri yönlülükleri yüksek çalışanlar, müşterilerin arzu ettikleri etkileşim deneyimleri yaşayabilmelerine olanak sağlayarak hizmet sunumuna artı değer katmaktadırlar. Ancak, tüketici hizmet deneyim kalitesinin artırılabilmesinde; müşteri yönlü davranışların yanında, hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlarının da önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Stewart, 2009: 45). Hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmeleri ve bu

davranışları tüketicilerle etkileşimlerinde kullanmaları da tüketici tatmini ve sadakati açısından son derece önemlidir. İç girişimcilik, genel anlamda kurumsal düzeydeki girişimcilğe, başka bir deyişle var olan bir işletme içindeki girişimcilik faaliyetlerine karşılık gelmektedir. Kurum içindeki çalışanların, kaynaklarla sınırlı kalmaksızın fırsatları takip ettiği, karlılığa katkı sağlayarak kurumsal rekabet edebilirlik adına yeni iş fikirleri ve iş süreçleri geliştirip uygulamaya koyduğu, kurumsal düzeyde karşılaşılan sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler ürettiği, işletme içindeki üretim faktörlerinin dönüşümünde rol olarak yeni fırsatları görüp değerlendirdiği bir süreç olarak tanımlanan iç girişimcilik; genel olarak işletmelerde birey ya da grup tarafından yapılan yenilikler vasıtasıyla kuruma canlılık katan (Cingöz, 2011: 189) çabaları temsil etmektedir. Bu anlamda, son yıllarda alanyazında mevcut çalışanlarına ilişkin iyileştirmeler sağlayan uygulamalara ağırlık veren işletmelerin rakipleri arasında ön alarak rekabet avantajı sağlayabilmelerinin daha olanaklı olabileceği (Stewart, 2009: 45) daha sık tartışılmaktadır.

Hizmet çalışanlarının iç girişimcilik yönlü davranışlar sergilemesinin, daha çok işletmelerce yürütülen insan kaynakları uygulamalarıyla gerçekleştirildiği ve insan kaynakları uygulamaları ile içsel pazarlama uygulamalarının birbiri ile uyumlu şekilde yürütüldüğü düşünüldüğünde; bu uygulamaların çalışanlardaki iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmede de olumlu katkıya sahip olduğu (Cingöz, 2011) anlaşılmaktadır. Stewart (2009: 94), bir anlamda içsel pazarlama uygulamalarının beraberinde getirdiği işletme içi çevre koşullarının uygunluğuna ya da girişimcilik ile uyumuna bağlı olarak çalışanların iç girişimcilik davranışlarının da geliştiğini belirtmektedir. Dolayısıyla, içsel pazarlamanın etki alanlarından bir diğerrinin de çalışanların iç girişimcilik eğilimleri olduğu, uygulanan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iç girişimcilik davranışlarını da teşvik ettiği, bu durumun da içsel pazarlama uygulamalarının önemli amaçlarından biri olması gerektiği söylenebilir.

Alanyazında iç girişimcilik davranışının yenilikçilik, risk alma, inisiyatif alma (öncülük etme) ve öngörü, genel iç girişimcilik eğilimi (Donavan vd., 2004; Stewart, 2009) olmak üzere dört alt boyutta ele alınabileceği tartışılmaktadır. Bu çalışmada da iç girişimcilik davranışları aynı anlayış benimsenerek, incelenmiştir.

3. Yöntem

Çalışmada, amaç dikkate alınarak değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek için nicel araştırma yaklaşımı esas alınmış; değişkenleri inceleme biçimine göre “ilişkisel (bağıntısal) araştırma” türünden ve “alan araştırması (tarama araştırması)” deseninden yararlanılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla evren, örnekleme ve veri toplama sürecine, veri toplama aracına, bununla ilişkili geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına ve veri analizi süreçlerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Evren, Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın evrenini Mersin ve Aksaray illerinde “sağlık, konaklama, bankacılık, eğitim, perakende, belediye” hizmetleri gibi alanlarda faaliyet gösteren kar amaçlı ve kar amaçsız kurumların çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada, bu hizmet kuruluşlarının çalışanlarından, amaç dikkate alınarak alanyazında önceden geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden ve sorulardan oluşturulan bir anket ile kolayda örneklem yöntemine göre, 2017 yılı içerisinde Mersin’de 345, Aksaray’da 362 olmak üzere toplamda 707 adet veri toplanmıştır. Mersin ve Aksaray illerinde kamu ve özel sektör bünyesinde ortalama yüz binin (100.000) üzerinde hizmet çalışanının var olduğu düşünülürse, bu evren büyüklüğüne karşılık minimum 384 kişiden veri toplanması (Ural & Kılıç, 2006: 49) böyle bir araştırma için kabul edilebilir alt sınırı oluşturmaktadır. Araştırmada erişilen 707 katılımcı verisi, yürütülen analizlerin varsayımlarını karşılama ve örneklem büyüklüğü açısından önemli ölçüde kabul edilebilir sınırlar içerisinde değerlendirilebilir. Veriler, araştırmacıların çevresindeki hizmet çalışanlarının yanısıra, ilgili hizmet kuruluşları ziyaret edilerek o an işte olan kişilerden yüz yüze ve gönüllülük esasına göre toplanmıştır. Hizmet sektörü, içsel pazarlama açısından anahtar sektör olmasından dolayı; Mersin ve Aksaray illeri de araştırmacıların veriye erişim olanakları dikkate alınarak tercih edilmiştir. Araştırmada veri toplanan katılımcıların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerini temsil eden tanıtıcı bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikleri

ÖZELLİKLER		% (N=707)	ÖZELLİKLER		% (N=707)
Cinsiyet	Erkek	52.9	Yaş*	18-29 yaş arası	42.4
	Kadın	47.1		30-39 yaş arası	28.7
Medeni Durum	Evli	55.4		40-49 yaş arası	15.1
	Bekar	44.6		50 yaş ve üzeri	13.8
Eğitim	İlköğretim	7.6	Kurum Sektörü	Perakende	32.8
	Lise	32.2		Sağlık	30.3
	Üniversite	54.7		Bankacılık	18.4
	Lisansüstü	5.5		Belediye Hizmetleri	6.4
Çocuk Sayısı	Çocuğu olmayan	59.3		Eğitim	6.2
	1-2 çocuk	34.9		Konaklama	5.9
	3 ve üzeri çocuk	5.8			
İş Kolunda Çalışma Yılı*	1-3 yıl arası	35.3	Aylık Gelir*	1000 TL ve altı	14.4
	4-7 yıl arası	22.1		1001-1999 TL arası	39.1
	8-10 yıl arası	9.8		2000-2999 TL arası	24.3
	11 yıl ve üzeri	32.8		3000 TL ve üzeri	22.2
Kurumda Çalışma Yılı	1-3 yıl arası	50.3			
	4-7 yıl arası	23.1			
	8-10 yıl arası	7.1			
	11 yıl ve üzeri	19.5			

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

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere katılımcıların %52.9'u erkek, %47.1'i kadın iken; %55.4'ü evli ve %44.6'sı bekâr; %42.4'ü 18 ile 29 yaş, %28.7'si 30 ile 39 yaş, %15.1'i 40 ile 49 yaş arası, % 13.8'i ise 50 yaş ve üzeri kişilerden oluşmaktadır. Eğitim durumlarına göre üniversite (%54.7) ve lise mezuniyeti (%32.2) öne çıkmakta olup; %32.8'inin perakende, %30.3'ünün sağlık, %18.4'ünün bankacılık, %6.4'ünün belediye hizmetleri, %6.2'sinin eğitim, %5.9'unun konaklama sektöründe hizmet verdiği görülmektedir. Katılımcıların %59.3'ünün çocuğunun bulunmadığı; %39.1'i 1001 ile 1999 TL arasında gelir elde ettiği; hizmet verdikleri iş kolundaki çalışma yılı açısından %35.3'le 1 ile 3 yıl kategorilerinin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, katılımcıların yarısından fazlası (%50.3) 1 ile 3 yıl arası, %23.1'i 4 ile 7 yıl arası, %19.5'i 11 yıl ve üzeri, %7.1'i ise 8 ile 10 yıl arası süre ile hâlihazırdaki kurumlarında çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Aracı, Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada, alanyazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş, geçerlik, güvenilirlikleri sınanmış çeşitli ölçeklerden ve sorulardan yararlanılarak oluşturulan bir anket ile veri toplanmıştır. Dört bölümden oluşan anketin ilk bölümünde demografik ve işle ilgili kişisel katılımcı bilgilerine yönelik sorulara; ikinci bölümünde, içsel pazarlama algısı ölçeğine (Chang & Chang, 2008; Gounaris, 2006; Liao, 2009; Uygun vd., 2013); üçüncü bölümünde, müşteri yönlü davranış ölçeğine (Donavan vd., 2004; Liao, 2009; Stewart, 2009; Uygun vd., 2013); dördüncü bölümünde ise, iç girişimcilik davranışı ölçeğine (Donavan vd., 2004; Stewart, 2009) yer verilmiştir. İlk bölümdeki sorular çoktan seçmeli, kategorik ve sürekli veri özelliği gösterirken; diğer bölümlerdeki ölçekler, orta noktası nötr olan (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle Katılıyorum biçiminde sıralanan Likert tipi eşit aralıklı ölçme niteliği taşımaktadır. Ayrıca, ankete son şeklini verebilmek için 2 alan uzmanından da görüş alınmıştır.

Ölçeklerin yapı geçerliğinin ve ilgili değişken bakımından açıkladıkları varyans yeterliliğinin değerlendirilebilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütünden ve Bartlett's Küresellik testinden yararlanılmıştır. Tabachnick & Fidell (2007: 614) örneklem yeterliliği açısından elde edilen KMO değerinin ,60 ya da üzerinde ve Bartlett's Küresellik testi sonucunda elde edilen p değerinin de istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiğini belirtmektedirler. İçsel pazarlama algı ölçeği için ,94 KMO ve $p=0.000 < 0.01$; müşteri yönlü davranış için ,92 KMO ve $p=0.000 < 0.01$; ve iç girişimcilik davranışı ölçeği için ,90 KMO ve $p=0,000 < 0,01$ değerleri verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlama algı ölçeği için yürütülen faktör analizi sonuçları; iletişim ve bilgi paylaşımı (6 madde), işle ilgili yönetici rehberliği (6 madde), bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme (3 madde), işi ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama (9 madde), teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama (4 madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşan içsel pazarlama algısını temsil eden 28 maddenin toplam varyansın %67.3'lük önemli sayılabilecek bir kısmını açıkladığını ortaya koymuştur. Müşteri yönlü davranış ölçeği için elde edilen faktör analizi sonuçları; müşteriye özel ilgi gösterme ve özel hissettirme (4 madde), müşterinin ihtiyaçlarını anlama arzusu ve becerisi (4 madde), gerekli hizmeti sunma arzusu (4 madde), kişisel ilişki geliştirme arzusu (4 madde) ve hizmet sunma hazır bulunuşluğu (4 madde) olmak üzere beş alt boyuttan oluşan müşteri yönlü davranışı temsil eden 20 maddenin toplam varyansın %66.1'lik gibi önemli bir kısmını açıkladığını göstermiştir. İç girişimcilik davranışı ölçeği için ulaşılan faktör analizi sonuçları ise; yenilikçilik (6 madde), risk alma (6 madde), öncülük etme ve öngörü (6 madde) ve genel iç girişimcilik eğilimi (4 madde) olmak üzere dört alt boyuttan oluşan iç girişimcilik davranışını temsil eden 22 maddenin toplam varyansın %53.91'lik yeterli sayılabilecek bir kısmını

açıkladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, üç ölçeğin de geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak güvenilirlikleri test edilmiştir. Nunnally (1978) 0,70 ve üzerindeki bir Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu vurgulamaktadır. Her ölçek için ayrı hesaplanmış Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

ÖLÇEK	Cronbach's Alpha Katsayıları					
	Genel	Alt Boyutlar				
		1.	2.	3.	4.	5.
İçsel Pazarlama Algısı*	.94	.89	.93	.83	.93	.90
Müşteri Yönlü Davranış**	.93	.86	.78	.89	.82	.86
İç Girişimcilik Davranışı***	.90	.85	.73	.78	.77	

*1.alt boyut, iletişim ve bilgi paylaşımı boyutunu; 2.alt boyut, işle ilgili yönetici rehberliği boyutunu; 3.alt boyut, bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme boyutunu; 4.alt boyut, işi ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama boyutunu; 5. Alt boyut, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama boyutunu temsil etmektedir.

**1.alt boyut, müşteriye özel ilgi gösterme ve özel hissettirme boyutunu; 2.alt boyut, müşterinin ihtiyaçlarını anlama arzusu ve becerisi boyutunu; 3.alt boyut, gerekli hizmeti sunma arzusu boyutunu; 4.alt boyut, kişisel ilişki geliştirme arzusu boyutunu; 5. Alt boyut, hizmet sunma hazır bulunmuşluğu boyutunu temsil etmektedir.

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

Tablo 2'de de görüldüğü üzere, her bir ölçek için elde edilmiş olan Cronbach's Alpha değerleri; ölçeklerin genelinin ve alt boyutlarının yeterli sayılabilecek ölçüde güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Başka bir deyişle, katılımcıların ilgili ölçeklerle sağladıkları veriler kendi içinde kabul edilebilir düzeyde bir tutarlılık göstermektedir.

3.3. Veri Analizi

Veriler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket yazılım programının 20. sürümünden yararlanarak analiz edilmiştir. Hizmet çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri (AS 1) ve iç girişimcilik yönlü (AS 3) davranışları arasındaki ilişkileri ve yaş, gelir, iş kolu ve kurumda çalışma yılları gibi kişisel özellikleri ile içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları, öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışları (AS 5) arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Bu analiz; sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test ettiğinden, analiz öncesi ilgili değişkenlere yönelik bir serpilme grafiği ile bu durumun uygunluğu kontrol edilmiştir.

Çalışmada, hizmet çalışanlarının müşteri (AS 2) ve iç girişimcilik (AS 3) yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunun belirlenebilmesi için Standart Çoklu Regresyon Analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz, bir yordanan değişkenin ne kadarının yordayıcı ya da faktör değişkenleri seti tarafından açıklandığını ve her bir yordayıcı değişkenin göreceli katkısını belirlemede etkili (Pallant, 2007: 151) olması dolayısıyla tercih edilmiştir. Bu analize ilişkin normal dağılım, örneklem büyüklüğü, doğrusallık, sabit varyans, otokorelasyon olmaması ve yordayıcı değişkenler arasında çoklu bağlantı olmaması gibi varsayımlar söz konusudur. Tabachnick ve Fidell (2007: 123), çoklu regresyon için gerekli örneklem büyüklüğünün $N > 50 + 8m$ ($m = \text{yordayıcı değişken sayısı}$) formülüyle belirlenebileceğini ifade etmektedirler. Bu çalışma için elde edilen $707 > 50 + 8 \cdot 5 = 90$ ve $707 > 50 + 8 \cdot 6 = 98$ sayıları, katılımcı sayısının yeterli olduğuna işaret etmektedir. Bu analize ilişkin diğer varsayımların uygunluğu ise, yürütülen analizden elde edilen korelasyon sonuçları ve artıkların hatalarla serpilme grafiği (residuals scatterplots) yoluyla kontrol edilmiştir. Regresyon analizinin temel varsayımlarından biri, artıkların normal dağılıma sahip olup olmadığının test edilmesidir (Tabachnick ve Fidell, 2007: 125). Artıkların normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek, standartlaştırılmış artıkların histogram ve P-P grafiklerinin incelenmesi yoluyla gerçekleştirilebilmektedir (Field, 2005: 204). Çalışmada bu analize yönelik elde edilen artıkların normal dağılımına ilişkin histogram ve P-P grafikleri incelendiğinde, dağılımın normal olduğu gözlenmiştir. Regresyon analizinin diğer varsayımlarından biri de, veri setindeki gözlemler arasında otokorelasyon bulunmamasıdır. Bu durumda artıklar birbirleri ile korelasyon içinde bulunmamalı; başka bir deyişle veri setindeki hatalar birbirinden bağımsız olmalıdır. Bu sorunun test edilmesi için Durbin-Watson Testi (DW) kullanılmaktadır. Genel bir kural olarak 1-3 arasında ya da 2'ye yakın DW değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı belirtilmektedir (Field 2005: 170). Sırasıyla müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar için elde edilen 1,712 ve 1.914 DW sonuçları, kabul edilebilir düzeydedir. Regresyon analizinin varsayımlarından bir diğeri de yordayıcı değişkenler arasında çoklu doğrusallık probleminin olmaması; başka bir deyişle 0,80 ve üzeri korelasyonların olmamasıdır (Field, 2005: 170). Bu anlamda elde edilen korelasyon değerleri, bu açıdan verinin uygun olduğunu, çoklu doğrusallık sorunu bulunmadığını göstermiştir. Ayrıca, sırasıyla müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar için elde edilen Tolerans (.24-.39 ve .23-.39 aralığında değişen) ve VIF (2.9-5.4 ve 2.5-5.4 aralığında değişen) istatistikleri de Tolerans değerlerinin .20'nin üzerinde ve VIF değerlerinin de 10'dan çok daha düşük olduklarına, yordayıcı değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorunu bulunmadığına işaret etmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumlarına göre öz-değerlendirmelerine dayalı içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranış düzeylerinin farklılaşp-farklılaşmadığını (AS 5) belirleyebilmek için her bir yordayıcı değişken ve toplam puanları ile temsil edilen yordanan değişken kullanılarak ayrı ayrı bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Eğitim düzeyine göre söz konusu farklılaşmalar (AS 5) ise, benzer şekilde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Bağımsız Örneklem t-testi ve ANOVA için test değişkeninin iki (t testinde) ya da ikiden fazla (ANOVA’da) grupta tanımlanan evrenlerin her birinde normal dağıldığı, normal dağılan test değişkeninin evrenler için varyanslarının homojen olduğu ve katılımcılar açısından test değişkenindeki puanların birbirinden bağımsız olduğu varsayımları söz konusu olmaktadır (Green vd., 2000). Green ve meslektaşları (2000) her iki test açısından da normallik varsayımı için her grupta 15 katılımcıdan fazla olan bir örneklemin birçok durumda doğru p-değerleri elde etmek için yeterli görülebileceğini belirtmektedirler. Varyansların homojenliği ise, Levene’s Test istatistiği ile kontrol edilebilmektedir. Bağımsız örneklem t testinin ve ANOVA’nın varsayımlarına yönelik yapılan değerlendirmeler, bu varsayımların karşılandığını ve verinin her iki test için de uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu yordayıcı değişkenlerin yordanan değişkenle ilgili etki boyutlarını inceleyebilmek için bağımsız örneklem t testleri ve ANOVA testlerine yönelik η^2 istatistikleri de hesaplanmıştır. η^2 , yordayıcı değişkenin ya da faktörün yordanan değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını göstermekte; .01, .06 ve .14 düzeyindeki η^2 değerleri sırasıyla küçük, orta ve geniş etki büyüklüğü olarak yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2017: 44).

4. Bulgular ve Yorum

Çalışmanın bu bölümünde, toplanan verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan bulgulara ve ilgili alanyazın çerçevesinde yorumlamalara yer verilmiştir. Bu anlamda, her bir araştırma sorusuna yönelik bulgular, alt başlıklar halinde ele alınarak, sunulmuştur.

4.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı ile Müşteri Yönlülük İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki algılanan içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlülüğü arasında ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Davranış bilimleri açısından işaretine bakmaksızın genel olarak .10 ile .20 arası küçük; .20 ile .30 arası orta; .40 ve üzeri ise büyük katsayılar olarak yorumlanabilmektedir. Ayrıca, Tip I hata olasılığını minimize edebilmek amacıyla Bonferroni Yaklaşımı (Green vd., 2000) esas alınmış, buna göre anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek (.05/25=.002) elde edilen .002 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları ile Müşteri Yönlülük İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri

İçsel Pazarlama Alt Boyutları	N=707	Müşteri Yönlülük Alt Boyutları				
		Müşteriye Özel İlgi Gösterme	Müşteri İhtiyaçlarını Anlama	Gerekli Hizmeti Sunma	Kişisel İlişki Geliştirme	Hizmet Hazır Bulunuşluğu
İletişim ve Bilgi Paylaşımı		.234*	.271*	.213*	.217*	.272*
İşle İlgili Yönetici Rehberliği		.283*	.316*	.275*	.243*	.302*
Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme		.240*	.243*	.202*	.164*	.228*
İş İlgili Çekici Hale Getirme ve Kurum İçi Sosyal Etkileşimler Sağlama		.281*	.309*	.240*	.247*	.314*
Somut Yararlar Sağlama		.132*	.190*	.123*	.135*	.173*

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

Tablo 3’den de anlaşılacağı gibi, içsel pazarlama algısının alt boyutları ile müşteri yönlülüğün alt boyutları arasında çoğunluğu orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda, içsel pazarlamanın “teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama” boyutu dışında (düşük ilişki), “iletişim ve bilgi paylaşımı”, “işle ilgili yönetici rehberliği”, “bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme”, “iş ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama” alt boyutları ile müşteri yönlülüğün “müşteriye özel ilgi gösterme ve özel hissettirme”, “müşterinin ihtiyaçlarını anlama arzusu ve becerisi”, “gerekli hizmeti sunma arzusu”, “kişisel ilişki geliştirme arzusu” ve “hizmet sunma hazır bulunuşluğu” alt boyutları arasında orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar; çalışanların içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutuna yönelik olumlu yöndeki algı düzeyi arttıkça, öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlü davranışlarının da benzer şekilde arttığına; başka bir deyişle çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmelerinde içsel pazarlama algısının önemli bir rol oynayabildiğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar, alanyazındaki bazı araştırma sonuçlarıyla (Bouranta vd., 2005; Liao, 2009; Uygun vd., 2013) büyük ölçüde örtüşmektedir. Anılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar da çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları ile müşteri yönlü davranışları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğuna işaret etmeleri yönüyle bu araştırmadan elde edilen sonuçları desteklemektedir.

Hizmet işletmelerinde çalışanların müşteri yönlü davranışlar geliştirmesinde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunu belirlemek için toplam puanı alınarak elde edilen müşteri yönlülük yordanan

değişkeni ile Standart Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen .393 R Square değeri, müşteri yönlülük değişkenindeki varyansın % 39.3'ünün modelde yer alan içsel pazarlama algısının alt boyutlarını temsil eden yordayıcı ya da faktör değişkenleri tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Regresyon modeline yönelik genel anlamlılığının sınıdığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,692)=25.319$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününe % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir yordayıcı değişkenin müşteri yönlü davranışlara yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algının Müşteri Yönlü Davranışlara İlişkin Elde Edilen Regresyon Modeli ile İlişkisi

Yordayıcı Değişkenler (İçsel Pazarlama Alt Boyutları)	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.044	.614	.540
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.202	3.002	.003*
Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme	.013	.219	.827
İş İlgili Çekici Hale Getirme ve Kurum İçi Sosyal Etkileşimler Sağlama	.298	3.641	.000*
Somut Yararlar Sağlama	.208	3.729	.000*

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

Tablo 4'te görüldüğü üzere; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.208, $t=3.729$, $p=.000 < .01$ değerleriyle “teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.298, $t=3.641$, $p=.000 < .01$ değerleriyle “iş ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama” değişkeninin; ve Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.202, $t=3.002$, $p=.003<.01$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin müşteri yönlü davranışlar geliştirmeye ilişkin modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptıkları anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, katılımcıların öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlü davranış düzeyinde belirleyici olan en önemli ya da öncelikli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından sırasıyla teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama, iş ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından oluştuğu dikkat çekmektedir. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutları iletişim ve bilgi paylaşımı ile bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme boyutlarına yönelik algılar izlemektedir. Ancak, bu boyutların çalışanların müşteri yönlü davranış düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular, özellikle teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama, iş ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarının çalışanların müşteri yönlü davranışları açısından daha önemli ve öncelikli olduğuna işaret etmektedir. Alanyazındaki bazı çalışmalarda da içsel pazarlamanın bu öne çıkan boyutlarının müşteri yönlülük açısından önemli olduğu tartışılmaktadır. Kaçaroğlu (2015: 23), işletme çalışanlarının ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen gruplardan oluştuğundan, birbirleriyle etkileşim halinde olmalarına imkân tanıyan sosyal etkileşimlerin çalışanların birbirlerine yönelik algılarını geliştirdiğini ve daha iyi bir tanınırlık sağlayarak uyum kalitesini artırdığını, bu uyumun da çalışanların işletme amaçlarını gerçekleştirme davranışlarının gelişimine katkı sağladığını tartışmaktadır. Benzer şekilde Kalyoncu da (2007: 78) kurumsal düzeydeki etkileşim temelli sosyalleşme sürecinin kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetilmesinde ve müşteri yönlü davranışlar geliştirebilmelerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir.

4.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı ile İç Girişimcilik İlişkisi

Hizmet işletmelerindeki algılanan içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik davranışı arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığının önüne geçebilmek için Benferroni Yaklaşımı esas alınarak anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/20=.003$) elde edilen .003 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 5'de sunulmuştur

Tablo 5. Algılanan İçsel Pazarlama Uygulamaları Düzeyi ile İç Girişimcilik Davranışı İlişkisine Yönelik Korelasyon Değerleri

İçsel Pazarlama Alt Boyutları	N=707	İç Girişimcilik Alt Boyutları			
		Yenilikçilik	Risk Alma	İnisiyatif Alma ve Öngörü	Genel İçgirişimcilik Eğilimi
İletişim ve Bilgi Paylaşımı		.325*	-.201*	.254*	.277*
İşle İlgili Yönetici Rehberliği		.299*	-.147*	.274*	.315*
Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme		.288*	-.144*	.200*	.248*

İşİ İlgİ Çekici Hale Getirme ve Kurum İçi Sosyal Etkileşimler Sağlama	.308*	-.171*	.295*	.312*
Somut Yararlar Sağlama	.233*	-.177*	.162*	.225*

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

Tablo 5’den de anlaşılacağı gibi, içsel pazarlama algısının alt boyutları ile iç girişimcilik davranışının alt boyutları arasında çoğunluğu orta büyüklükte pozitif yönlü doğrusal ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Bu anlamda, içsel pazarlamanın “iletişim ve bilgi paylaşımı”, “işle ilgili yönetici rehberliği”, “bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme”, “işİ ilgi çekici hale getirme ve kurum İçi sosyal etkileşimler sağlama” alt boyutları ile iç girişimciliğin risk alma boyutu dışında (düşük ve orta büyüklükte negatif yönlü ilişkiler), diğer tüm alt boyutları arasında orta büyüklükte pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, içsel pazarlama uygulamalarının her bir alt boyutundaki algılanan artış düzeyine bağlı olarak iç girişimciliğin “risk alma” alt boyutu dışındaki diğer tüm alt boyutlarında da bir artışın ortaya çıktığına; başka bir deyişle içsel pazarlama uygulamalarına yönelik olumlu algıların iç girişimcilik davranışlarının gelişiminde de önemli bir rolünün olduğuna işaret etmektedir. Alanyazındaki bazı araştırmalardan (Atar, 2015; Cingöz, 2011; Stewart, 2009) elde edilen sonuçlar da, araştırmadan elde edilen bu sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Başka bir deyişle, anılan bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar da işletmelerin insan kaynağına yönelik sağladıkları kurum İçi iyileştirmelerin, çalışanların iç girişimcilik davranışlarına olumlu yönde katkı sağladığına işaret etmekte ve bu araştırmadan elde edilen sonuçları destekler bir nitelik taşımaktadır.

Hizmet işletmelerinde çalışanların iç girişimcilik davranışlarının gelişiminde öncelikli olan içsel pazarlama uygulamalarının neler olduğunu belirlemek için toplam puanı alınarak elde edilen iç girişimcilik değişkeni için Standart Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu elde edilen .317 R Square değeri, yordanan iç girişimcilik değişkenindeki varyansın %31.7’sinin modelde yer alan içsel pazarlama algısının alt boyutlarını temsil eden yordayıcı ya da faktör değişkenleri tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. İç girişimcilik davranışlarına yönelik regresyon modelinin genel anlamlılığının sınıandığı Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre elde edilen $F(5,696)=15.502$; $p=.000<.01$ değerleri modelin bütününe % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğuna işaret etmektedir. Algılanan içsel pazarlama uygulama boyutlarından oluşan her bir yordayıcı değişkenin iç girişimcilik davranışına yönelik elde edilen regresyon modeli ile ilişkisini değerlendirebilmek için ulaşılan t-testi sonuçlarına Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algının İç Girişimcilik Yönlü Davranışlara İlişkin Elde Edilen Regresyon Modeli İle İlişkisi

Yordayıcı Değişkenler (İçsel Pazarlama Alt Boyutları)	Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	t Değeri	p Değeri (Sig.)
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	.037	.504	.615
İşle İlgili Yönetici Rehberliği	.146	2.133	.033**
Bireysel İhtiyaçları Dikkate Alma ve Değer Verildiğini Hissettirme	.028	.449	.654
İşİ İlgİ Çekici Hale Getirme ve Kurum İçi Sosyal Etkileşimler Sağlama	.233	2.792	.005*
Somut Yararlar Sağlama	.151	2.609	.005*

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

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

Tablo 6’dan da izlenebileceği üzere, Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.233, $t=2.792$, $p=.005<.01$ değerleriyle “işİ ilgi çekici hale getirme ve kurum İçi sosyal etkileşimler sağlama” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.151, $t=2.609$, $p=.005<.01$ değerleriyle “teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama” değişkeninin; Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı=.146, $t=2.133$, $p=.033<.05$ değerleriyle “işle ilgili yönetici rehberliği” değişkeninin iç girişimcilik davranışını geliştirmeye ilişkin modelin açıklayıcılığına en yüksek katkıyı yaptıkları dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle, iç girişimcilik davranışı düzeyinde belirleyici olan en önemli içsel pazarlama uygulamalarının modelin açıklayıcılığına sağladıkları katkı açısından sırasıyla, işİ ilgi çekici hale getirme ve kurum İçi sosyal etkileşimler sağlama, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarından oluştuğu anlaşılmaktadır. Modelin açıklayıcılığına sağladığı katkı açısından bu boyutları, iletişim ve bilgi paylaşımı ile bireysel ihtiyaçları dikkate alma ve değer verildiğini hissettirme boyutlarına yönelik algılar izlemekte; ancak, bu boyutların çalışanların iç girişimcilik davranışları geliştirme düzeylerine yönelik modele verdiği katkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgular da müşteri yönlülüğün gelişimine yönelik elde edilen bulgularla benzer olarak, özellikle işİ ilgi çekici hale getirme ve kurum İçi sosyal etkileşimler sağlama, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarının çalışanların iç girişimcilik yönlü davranışları açısından daha önemli ve öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, öncelikli olan alt boyutlar aynı olmakla birlikte, müşteri yönlülük açısından en öne çıkan içsel pazarlama algısı boyutunun, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama; iç girişimcilik davranışı açısından en öne çıkan içsel pazarlama algısı alt boyutunun ise, işİ ilgi çekici hale getirme ve kurum İçi sosyal etkileşimler sağlama olduğu dikkat çekmektedir.

4.3. Demografik ve İşle İlgili Kişisel Özellikler İle İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Algı, Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik İlişkisi

Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet ve medeni durumlarına göre öz-değerlendirmelerine dayalı içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerinin, müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranış düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için yürütülen bağımsız örneklem t-testlerinden elde edilen ortalama ve standart sapma puanları Tablo 7’de sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyetleri ile içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerine ilişkin elde edilen $t(699)=4.199$; $p=.000<.01$ değerleri, katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerinde farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Cinsiyet yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .025$ değeri, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı değişkenindeki toplam varyansın % 2,5’lik görece küçük sayılabilecek bir kısmının bu değişken tarafından açıklanabildiğine işaret etmektedir. Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere, erkek çalışanların (Ort.=99.85) içsel pazarlama uygulamalarını olumlu algılama düzeylerinin kadın çalışanlardan (Ort.=91.68) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 7. Cinsiyet ve Medeni Hale Göre İçsel Pazarlama Algısı, Müşteri Yönlülük ve İç Girişimcilik Davranışının Ortalama ve Standart Sapma Puanları

Yordanan Değişkenler	Yordayıcı Değişkenler (Cinsiyet ve Medeni Hal)	Ortalama*	Standart Sapma
İçsel Pazarlama Algısı	Erkek	99.85	16.55
	Kadın	91.68	14.75
Müşteri Yönlülük Davranışı	Erkek	82.45	12.63
	Kadın	81.06	10.68
İç Girişimcilik Davranışı	Erkek	78.28	10.23
	Kadın	74.54	8.89
İçsel Pazarlama Algısı	Evli	94.20	17.23
	Bekar	98.18	14.41
Müşteri Yönlülük Davranışı	Evli	82.48	11.69
	Bekar	80.79	11.83
İç Girişimcilik Davranışı	Evli	76.71	9.89
	Bekar	76.29	9.88

*Ortalamalar, ilgili ölçek maddelerine sağlanan yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır.

Katılımcıların cinsiyetleri ile müşteri yönlü davranış düzeylerine ilişkin elde edilen $t(697)=1.564$; $p=.118>.01$ değerleri katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlülük puanlarının ortalamaları arasında farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Tablo 7’den de anlaşılacağı gibi, erkek (Ort.=82.45) ve kadın (Ort.=81.06) katılımcıların müşteri yönlülük davranış puanlarının ortalamaları birbirine çok yakındır.

Katılımcıların cinsiyetleri ile öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik yönlü davranış düzeylerine ilişkin elde edilen $t(701)=5.137$; $p=.000<.01$ değerleri katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik davranış puanlarının ortalamaları arasında farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu işaret etmektedir. Cinsiyet yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .036$ değeri, öz-değerlendirmeye dayalı iç girişimcilik yönlü davranış değişkenindeki toplam varyansın % 3,6’lık görece küçük sayılabilecek bir kısmının bu değişken tarafından açıklanabildiğini göstermektedir. Tablo 7’deki ortalama puanlar dikkate alındığında, erkek çalışanların (Ort.=78.28), kadın çalışanlara (Ort.=74.54) nazaran daha fazla iç girişimcilik davranışına sahip oldukları öz-değerlendirmesinde buldukları anlaşılmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarıyla içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerine ilişkin elde edilen $t(681)=-1.979$; $p=.048<.05$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarını algılama düzeylerine ilişkin bir farklılaşma olduğunu; başka bir deyişle, iki değişken arasında % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Medeni durum yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .006$ değeri, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı değişkenindeki toplam varyansın % 0,6’lık gibi görece çok küçük sayılabilecek bir kısmının bu değişken tarafından açıklanabildiğini ortaya koymaktadır. Tablo 7’nin incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, bekâr olanların (Ort.=98.18) evli olanlara (Ort.=94.20) kıyasla içsel pazarlama uygulamalarına yönelik az da olsa daha yüksek düzeyli olumlu bir algıya sahip oldukları öne çıkmıştır.

Katılımcıların medeni durumları ile öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlü davranış düzeylerine ilişkin elde edilen $t(679)=1.858$; $p=.064>.01$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlü davranış puanlarının ortalamaları arasında bir farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu

anlamda elde edilen ortalama puanların (Evli Ort.=82.48 ve Bekâr Ort.=80.79) birbirine yakın olduğu Tablo 7’de de görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları ile öz-değerlendirmelerine dayalı iç girişimcilik yönlü davranış düzeylerine ilişkin elde edilen $t(683)=0.549$; $p=.58>.01$ değerleri katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak iç girişimcilik davranışlarında bir farklılaşma olmadığını; başka bir deyişle, iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. İç girişimcilik davranışı ortalama puanlarının neredeyse aynı olduğu (Evli Ort.=76.71 ve Bekâr Ort.=76.29) Tablo 7’den de gözlemlenebilmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranış düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için Tek Yönlü Varyans Analizinden (ANOVA) yararlanılmıştır. Katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak elde edilen $F(3,696)=6.910$, $p=.000 < .01$ değerleri katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak algıladıkları içsel pazarlama uygulama puanlarının ortalamalarının farklılaştığını; başka bir deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .029$ değeri, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı değişkenindeki toplam varyansın % 2,9’luk görece küçük sayılabilecek bir kısmını bu değişkenin açıklayabildiğini göstermektedir. Tukey çoklu karşılaştırma testinden elde edilen sonuçlar, bu farkın ilköğretim-lise ($p=.030<.05$), ilköğretim-üniversite ($p=.000<.01$) ve ilköğretim-lisansüstü ($p=.024<.05$) eğitim alt kategorileri arasında ortaya çıktığına işaret etmektedir. Tablo 8’in incelenmesinden anlaşılacağı üzere, katılımcıların eğitim düzeyine bağlı olarak algıladıkları olumlu içsel pazarlama düzeylerinin, eğitim düzeyleri arttıkça azaldığı görülmektedir. İlköğretim düzeyindeki katılımcıların en yüksek ortalama ile en yüksek olumlu içsel pazarlama algı düzeyine sahip olduğu; ardından en yüksek olumlu algı düzeyinin lise düzeyindeki katılımcılar olduğu; üniversite ve lisansüstü eğitim düzeyindeki katılımcıların ise içsel pazarlamaya yönelik olumlu algılarının daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların kurumdan beklentilerinin de arttığı ve buna bağlı olarak algıladıkları olumlu içsel pazarlama düzeylerinde de düşüşler meydana gelebileceği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 8. Eğitim Düzeyine Göre İçsel Pazarlama Algısının, Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yordanan Değişkenler	Yordayıcı Değişken (Eğitim Düzeyi)	Ortalama*	Standart Sapma
İçsel Pazarlama Algısı	İlköğretim	109.02	10.48
	Lise	98.27	14.10
	Üniversite	93.18	16.44
	Lisansüstü	93.09	13.27
Müşteri Yönlülük Davranışı	İlköğretim	81.78	13.88
	Lise	80.45	12.06
	Üniversite	82.12	11.25
	Lisansüstü	87.18	10.72
İç Girişimcilik Davranışı	İlköğretim	76.17	9.88
	Lise	74.50	9.94
	Üniversite	77.26	9.39
	Lisansüstü	82.06	10.45

*Ortalamalar, ilgili ölçek maddelerine sağlanan yanıtlardan elde edilen toplam puanlar üzerinden hesaplanmıştır.

Eğitim seviyesi elde edilen $F(3,694)=6.500$, $p=.000<.01$ değerleri; katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak müşteri yönlü davranışlarına ilişkin öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaştığını; bir başka deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim düzeyi yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .015$ değeri, öz-değerlendirmeye dayalı müşteri yönlülük davranışı değişkenindeki toplam varyansın % 1,5’lik görece küçük sayılabilecek bir kısmını bu değişkenin açıklayabildiğini ifade etmektedir. Tukey çoklu karşılaştırma testinden elde edilen sonuçlar, bu farkın az da olsa sadece lise-lisansüstü ($p=.010<.05$) eğitim alt kategorileri arasında ortaya çıktığını göstermektedir. Tablo 8 temel alınarak katılımcıların eğitim durumuna bağlı olarak müşteri yönlü davranışlar geliştirme düzeyine ya da ortalama puanlarına bakıldığında en yüksek ortalama ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların daha önde olduğu; bunu sırasıyla üniversite, ilköğretim ve lise düzeyinin takip ettiği görülmektedir.

Eğitim düzeyi için elde edilen $F(3,698)=7.824$; $p=.000<0.01$ değerleri katılımcıların eğitim seviyelerine bağlı olarak iç girişimcilik eğilimlerine ilişkin öz değerlendirme puanlarının ortalamalarının farklılaştığını; başka bir deyişle, bu iki değişken arasında % 99 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi yordayıcı değişkeninin etki boyutunu inceleyebilmek için hesaplanan $\eta^2 = .033$ değeri, öz-değerlendirmeye dayalı iç girişimcilik davranışı değişkenindeki toplam varyansın % 3,3’lük görece küçük sayılabilecek bir kısmını bu değişkenin açıklayabildiği anlamı taşımaktadır. Tukey çoklu karşılaştırma testinden elde edilen sonuçlar, bu farkın ilköğretim-lisansüstü ($p=.028<.05$), lise-üniversite ($p=.004<.01$), lise-

lisansüstü ($p=.000<.01$) ve üniversite-lisansüstü ($p=.029<.05$) eğitim alt kategorileri arasında ortaya çıktığına işaret etmektedir. Tablo 8’de en yüksek ortalama ile lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların daha önde olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş, gelir, iş kolundaki ve kurumdaki çalışma yılları değişkenlerine bağlı olarak içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri ile müşteri yönlülük ve iç girişimcilik eğilimlerine yönelik öz-değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Tip I hata olasılığını minimize edebilmek için Benferroni Yaklaşımı esas alınarak anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/12=.004$) elde edilen ,004 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Yaş, Gelir, İş Kolundaki ve Kurumdaki Çalışma Yılı İle İçsel Pazarlama Algısı, Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlara İlişkin Korelasyon Değerleri

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

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

Tablo 9’da da görüldüğü gibi, katılımcıların yaş, aylık gelir, iş kolunda çalışma yılı ve kurumda çalışma yılı değişkenleri ile içsel pazarlama algıları, müşteri ve iç girişimcilik davranışlarına ilişkin düşük büyüklükte ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda, katılımcıların yaşı ile içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algıları arasında düşük büyüklükte negatif yönlü; müşteri ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında ise, düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, aylık gelir değişkeni ile algılanan içsel pazarlama uygulamaları; “müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu; iş kolunda çalışma yılı değişkeni ile algılanan içsel pazarlama uygulamaları arasında düşük büyüklükte negatif yönlü; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmeleri” arasında ise, düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu; kurumda çalışma yılı değişkeni ile algılanan içsel pazarlama uygulamaları arasında düşük büyüklükte negatif yönlü; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirmeleri arasında ise, düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan anlaşıldığı üzere; katılımcıların yaşları, iş kolunda ve kurumda çalışma yılları arttıkça, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri düşmekte; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirme düzeyleri artmaktadır. Katılımcıların aylık gelirleri arttıkça, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyleri; müşteri yönlülük ve iç girişimcilik davranışlarına yönelik öz-değerlendirme düzeyleri de artmaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; hizmet işletmelerinde algılanan içsel pazarlama uygulamalarının düzeyine bağlı olarak çalışanların öz-değerlendirmelerine dayalı müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarının düzeylerinin de farklılaştığı; başka bir deyişle, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarında önemli bir rol oynayabildiği; ayrıca bu değişkenlere yönelik algı ve öz-değerlendirmelerin büyük ölçüde demografik ve işle ilgili kişisel özelliklere göre farklılaşabildiği anlaşılmaktadır. Sonuçlar, içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı alt boyutları ile müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışların alt boyutları arasında büyük çoğunluğu orta büyüklükte pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu göstermekle birlikte; özellikle içsel pazarlama algısının işi ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama ve işle ilgili yönetici rehberliği boyutlarının bu ilişkilerde daha öncelikli ve belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlamda, müşteri yönlülük açısından en öne çıkan içsel pazarlama algısı boyutunun, teşvik edici ücretlendirme ve ödüllendirme gibi somut yararlar sağlama; iç girişimcilik davranışı açısından en öne çıkan içsel pazarlama algısı alt boyutunun ise, işi ilgi çekici hale getirme ve kurum içi sosyal etkileşimler sağlama olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, hizmet işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vererek, tüketicilerine arzu ettikleri hizmet deneyimlerini yaşatmada önemli bir rol oynayan çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarını geliştirebileceklerini ve bu anlamda hangilerine daha öncelik vermeleri gerektiğini, göstermesi açısından çarpıcıdır. Bu sonuçları aldıkları kararlarda göz önünde bulunduran hizmet yöneticilerinin, anılan konularda daha etkili sonuçlar elde edebileceği söylenebilir. Ayrıca sonuçlar; hizmet yöneticilerine, çalışanların demografik ve işle ilgili kişisel özelliklerine bağlı olarak içsel pazarlama algısında, müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlarında ortaya çıkan farklılıklara göre, özel uygulamalara gidilmesinin önemli olduğu yönünde de ipuçları sağlamaktadır, denilebilir.

Bu araştırma, sadece iki ildeki hizmet çalışanlarıyla sınırlı olarak yürütüldüğünden ve kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığından, sağladığı değer saklı olmak koşuluyla genelleme açısından az da olsa bir kısıt oluşturmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçların bu kısıtlar dikkate alınarak değerlendirilmesi, sonuçlardan

daha etkin yararlanabilme açısından yerinde olacaktır. Ayrıca, ileriki araştırmalarda anılan kısıtların ortadan kaldırılmasına olanak veren çalışmalar yapmak yararlı olabilir.

Çalışmada, müşterilere sosyal etkileşim başta olmak üzere anılmaya değer hizmet deneyimleri yaşatma açısından kilit konuma sahip çalışanların, bu deneyimleri sahneleme arzuları ve yetilerinin gelişimi müşteri yönlü davranışları kapsamında ele alınmış; bunun algılanan içsel pazarlama uygulamalarıyla ilişkisinin dışında müşteriye yansımaları müşterilerden veri toplanarak her ne kadar doğrudan incelenmemiş olsa da son derece önemli ve üzerine çok daha fazla araştırma yürütmeyi hak eden sonuçlara ulaşılmıştır, denilebilir. Buna dayalı olarak, ileriki çalışmalarda birinci elden tüketici verisi de sağlanarak, tüketicilere arzu ettikleri kalitede hizmet deneyimi sunmaya yönelik bütünlük çalışan niteliklerinin belirlenmesinin yararlı bilgiler sağlayabileceği açıktır. Bu açıdan yürütülecek nitel araştırmalar da son derece önemli görülmektedir. Ayrıca konuya ilişkin yürütülecek eylem araştırmalarının da istenilen sonuçlar doğuracak içsel pazarlama uygulamaları açısından en iyi ve etkili eylemleri planlamada çok önemli katkılar sağlayabileceği de dikkate değerdir.

Kaynakça

- Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(3), 1-25.
- Akroush, M. N., Abu-ElSamen, A. A., Samawi, G. A., & Odetallah, A. L. (2013). Internal marketing and service quality in restaurants, *Marketing Intelligence & Planning*, 31(4), 304-336.
- Arnett, D. B., Laverie D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal marketing tool. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Atar, A. (2015). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgüt inovasyonu ve iç girişimcilik üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Basualdo, E. M. (2010). *The effects of internal marketing on six sigma perception*, Arizona: University of Phoenix.
- Beltagui, A., Candi, M., & Riedel, J. C. K. H. (2016). Setting the stage for service experience: design strategies for functional services. *Journal of Service Management*, 27(6), 751-772.
- Berry, L. L. (1987). Big ideas in services marketing. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 5-9.
- Berry, L. L., Wall, E. A., & Carbone, L. P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience: Lessons from marketing. *Academy of Management Perspectives*, May, 43-57.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(April), 57-71.
- Boukis, A., Kaminakis, K., Siampos, A., & Kostopoulos, I. (2015). Linking internal marketing with customer outcomes. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(3), 394-413.
- Bouranta, N., Mavridoglou, G., & Kyriazopoulos, P. (2005). The impact of internal marketing to market orientation concept and their effects to bank performance. *Operational Research An International Journal*, 5(2), 349-362.
- Bowers, M. R., & Martin, C. L. (2007). Trading places redux: Employees as customers, customers as employees. *Journal of Services Marketing*, 21(2), 88-98.
- Büyükoztürk, Ş. (2017). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 23.Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Candan, B., & Çekmecelioglu, H. G. (2009). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık unsurları açısından değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Yönetim*, 20(63), 41-58.
- Caru, A., & Cova, B. (2015), Co-creating the collective service experince. *Journal of Service Management*, 26(2), 276-294.
- Cassundé, F. R. S. A., Junior, N. F. C., Farias, S. A., & Mendonça, J. R. C. (2014). What is being said about internal marketing? A study of the Brazilian business administration. *Academic Production*, 11(5), 49-71.
- Cătălin, M., Andreea, P., & Adina, C. (2014). A holistic approach on internal marketing implementation. *Business Management Dynamics*, 3(11), 09-17.
- Chang C. S., & Chang, H. C. (2008). Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100.

- Chang, C. S., & Chang, H. (2007). Effect of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: Example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans ve iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri imalat sanayinde bir araştırma*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Conduit, J., Matanda, M. J., & Mavondo, F. J., (2014). Balancing the act: the implications of jointly pursuing internal customer orientation and external customer orientation. *Journal of Marketing Management*, 30(13/14), 1320-1352.
- Davis, J. P. (2005). *The effects of internal marketing on service quality within collegiate recreational sport: A quantitative approach*, PhD Thesis, The Ohio State University, Ohio.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Ene, S. (2013). İçsel pazarlamaya ek olarak çalışanların pazarlama kültürünün oluşturulmasının işletme performansını artırmadaki rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5(10), 67-90.
- Ferdous, A. S., Herington, C., & Merrilees, B. (2013). Developing an integrative model of internal and external marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 21(7), 637-649.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. London: Sage Publications.
- George, W. (1990). Internal marketing and organisational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90.
- Green, S. B., Salkind, N. J., & Akey, T. M. (2000). *Using SPSS for windows analyzing and understanding data*. New Jersey: Prentice Hall.
- Gürel, E. B. (2010). *Firma performansının belirlenmesinde iç girişimciliğin rolü ve Türkiye'de ISO 500'de firma performansının belirlenmesine yönelik bir çalışma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hanefors, M., & Mossberg, L. (2003). Searching for the extraordinary meal experience. *Journal of Business and Management*, 9 (3), 249-270.
- Helkula, A. (2011), Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367-389.
- Hill, M. E. (2003). *The development of an instrument to measure intrapreneurship: Entrepreneurship within the corporate setting*, South Africa.
- İşler, D. B., & Özdemir, S. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 115-142.
- Jaakola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications and future research directions. *Journal of Service Management*, 26 (2), 182-205.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi: Pamukkale Üniversitesi spor merkezi örneği*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalyoncu, H. (2007). *Hizmet sektöründe müşteri tatmini açısından içsel pazarlama ve uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelemen, M., & Pappasolomou-Doukakis, I. (2004). Can culture be changed? A study of internal marketing. *The Service Industries Journal*, 24(5), 121-135.
- Kilburn, A. (2006). *The effects of internal marketing program implementation*. Tennessee: The University of Memphis.
- Liao, J-F. (2009). *The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry*. San Fransisco: Golden Gate University.
- Longbottom, D., Osseo-Asare, A., Chourides, P., & Murphy, W. D. (2006). Real quality: Does the future of TQM depend on internal marketing?. *Total Quality Management*, 17(6), 709-732.

- Lukas, B., & Maignan, I. (1996). Striving for quality: The key role of internal and external customers. *Journal of Market Focused Management*, 1, 175-87.
- McGrath, G. E. (2009). *Internal market orientation as an antecedent to industrial service quality*. Florida: H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Mülâyim, A. (2013). *İçsel pazarlamanın örgütsel vatandaşlık davranışına etkileri üzerine Altın Çini&Seramik A.Ş.'de bir araştırma*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Edition, McGraw-Hill: New York.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 54-66.
- Pallant, J. A. (2007). *Step by step guide to data analysis using SPSS for windows*. Third Edition. New York: McGraw Hill, Open University Press.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Roberts-Lombard, M. (2010). Employees as customers: An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa. *African Journal of Business Management*, 4(4), 362-372.
- Roşca, V. (2015). Linking human resources with internal marketing in football management. *Review of International Comparative Management*, 16(3), 372-384.
- Saad, N. M., Hassan, S. H., & Shya, L. M. (2015). Revisiting the relationship between internal marketing and external marketing: The role of customer orientation. *The Journal of Developing Areas*, 49(3), 249-262.
- Sargeant, A., & Saadia, A. (1998). The strategic application of internal marketing: An investigation of UK banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 66-79.
- Stewart, J. K. (2009). *An investigation of an intrapreneurial orientation among employees in service organization*. Ohio: Ohio State University.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. 5th Edition. Boston: Pearson Education.
- Taşkın, E., & Yeni, Z. (2016). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 63-86.
- Toksarı, M. (2012). İçsel pazarlama bağlamında, iç müşterinin çalıştığı iş yerinden tatmin olma düzeyi ile demografik özellikleri arasındaki farklılıkların tespitine yönelik ampirik bir çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 155-183.
- Tuncay, A. H. (2009). *İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılığa etkisi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygun, M. (2016). *Mekân yaratma ve tüketici deneyim yönetimi: Bir deneyim mekânı olarak alışveriş merkezleri*, Ankara: Gece Kitaplığı Yayınları.
- Uygun, M., Güner, E., & Mete, S. (2013). Hizmet işletmelerinde iç müşteri yaklaşımının çalışanların müşteri yönlü davranış geliştirmesindeki rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5: 1, 129-149.
- Uygun, M., Sinan, M., & Güner, E. (2012). Yükseköğretim kurumlarındaki kadın çalışanların kurumdaki içsel pazarlama uygulamalarına ve cinsiyet ayrımcılığına yönelik algıları. *Uluslararası Yüksek Öğretim Sempozyumu*. Aksaray Üniversitesi, 17-19 Ekim, Aksaray, 108.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.