

Makale Geliş Tarihi / Received : 25.03.2024
Makale Kabul Tarihi / Accepted : 10.06.2024
Makale Yayın Tarihi / Publisher : 30.06.2024

Makale Türü: Araştırma
Article Type: Research

Atıf/Citation: Bulut, J., & Erdem, Ş. (2024). İçsel Pazarlamanın Müşteri Odaklı Davranışa Etkisi: Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Journal of Marketing Research*, 3(1), 17-33.

İçsel Pazarlamanın Müşteri Odaklı Davranışa Etkisi: Perakendecilik Sektöründe Bir Araştırma*

Jülide BULUT¹ Şakir ERDEM²

ÖZ

Değişen dünya koşulları, işletmelerin rekabet edebilmeleri için stratejik dönüşümler gerektirmektedir. Yüksek rekabet barındıran hizmet sektöründe ise, çalışanların müşteri odaklı davranışları müşterilerin hizmet alma tercihlerini etkilemektedir. Bu çalışma, perakende sektöründe içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisini değerlendirerek, içsel pazarlama stratejilerinin işletmelerin rekabet avantajını güçlendirmede kritik rol oynadığını vurgulamaktadır. Ayrıca, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranışa etkisi üzerinde örgütsel bağlılık ve sosyal mübadelenin aracılık rolleri incelenerek işletmelerin daha etkili içsel pazarlama stratejileri geliştirmesine olanak sağlanmaktadır. Çalışma kapsamında, İstanbul ilinde 494 perakende çalışanından kolayda örnekleme metoduyla toplanan anket verileri, istatistiksel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçlar; 'vizyon ve gelişim' ile ödüllendirmenin (içsel pazarlamanın alt boyutları) müşteri odaklı davranış üzerindeki etkilerinde normatif bağlılığın (örgütsel bağlılığın alt boyutu) kısmi bir aracı etkisi bulunduğunu ancak sosyal mübadelenin anlamlı bir aracı etkisi bulunmadığını göstermektedir. Sonuçlar doğrultusunda gelecekte perakende sektöründe geliştirilecek 'vizyon ve gelişim' stratejileri ile ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların müşteri odaklı davranışlarını destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, Müşteri Odaklı Davranış, Örgütsel Bağlılık, Sosyal Mübadele

JEL Sınıflandırma Kodları: M30, M31

The Effect of Internal Marketing on Customer-Oriented Behavior: A Research in the Retail Sector


ABSTRACT


Changing world conditions require strategic transformations for businesses to compete. In the highly competitive service sector, employees' customer-oriented behaviors affect customers' service preferences. This study evaluates the effect of internal marketing on customer-oriented behavior in the retail sector and emphasizes that internal marketing strategies play a critical role in strengthening the competitive advantage of businesses. In addition, by examining the mediating roles of organizational commitment and social exchange on the effect of internal marketing on customer-oriented behavior, businesses are enabled to develop more effective internal marketing strategies. Within the scope of the study, survey data collected from 494 retail employees in Istanbul province using the convenience sampling method were analyzed using statistical methods. The results show that normative commitment (sub-dimension of organizational commitment) has a partial mediating effect on the effects of 'vision and development' and reward (sub-dimensions of internal marketing) on customer-oriented behavior, but social exchange does not have a significant mediating effect. In line with the results, the 'vision and development' strategies and reward mechanisms to be developed in the retail sector in the future should be structured to support the customer-oriented behavior of employees.

Keywords: Internal Marketing, Customer Oriented Behavior, Organizational Commitment, Social Exchange.

JEL Classification Codes: M30, M31

* Bu çalışma Prof. Dr. Şakir ERDEM danışmanlığında Jülide BULUT tarafından hazırlanan doktora tezinden türetilmiştir.

¹  Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Pazarlama, julidebuyuksirin@hotmail.com

²  Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Ana Bilim Dalı, serdem@marmara.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

First, this study explains the research question based on theoretical background. Second, the purpose of the research question and the targets related to the expected outputs are explained. Third, the importance of this study in terms of academia and sector is emphasized by explaining the limitations related to the research. Finally, the unique aspects of this research that are different from similar studies are explained. In the service sector with intense competition, employee behavior towards customers affects customers' service preferences. As businesses that adopt a customer-oriented approach become more preferable to their competitors, internal marketing approaches that affect customer-oriented behavior are gaining importance. This study evaluates the effect of internal marketing on customer-oriented behavior in the retail industry. Additionally, the mediating roles of organizational commitment and social exchange on the effect of internal marketing on customer-oriented behavior are evaluated. Within the scope of the study, survey data collected by convenience sampling method from 494 retail employees in İstanbul were analyzed using statistical methods.

Design/methodology/approach:

The data required for this study was collected by survey method. Survey questions focused on participants' perceptions of internal marketing, customer-oriented behavior, organizational commitment, and social change; and demographic information. The survey was applied to blue-collar personnel working in the stores of a retail company in Istanbul. The study includes frequency distributions for the personal characteristics of participants, as well as descriptive statistics for the mean values of the scales and their sub-dimensions. The study included regression analysis to examine the effect of independent variables on dependent variables. A mediation test was applied to assess the role of organizational commitment and social exchange.

Findings:

The results show that majority of the survey participants are male, single, high school graduates and between the ages of 28-42. In the research, a positive relationship was found between 'vision and development' and customer-oriented behavior. The results show that normative commitment and continuance commitment have partial mediating roles in the effect of 'vision and development' on customer-oriented behavior. In addition, normative commitment and continuance commitment have partial mediating roles in the effect of reward on customer-oriented behavior. The study found that social change did not play a significant mediating role in the relationship between 'vision and development' and customer-oriented behavior. The study also found that social exchange did not play a significant mediating role in the relationship between reward and customer-oriented behavior.

Conclusion and Discussion:

This study provides important information for the implementation of effective internal marketing strategies by examining internal marketing dimensions and organizational commitment dimensions. The study concluded that internal marketing practices have significant effects on customer-oriented behavior. The sub-dimensions of organizational commitment have different mediating roles in the effects of 'vision and development' and rewarding, which are the sub-dimensions of internal marketing, on customer-oriented behavior. Normative commitment has a partial mediator role and a positive indirect effect on the effect of 'vision and development' on customer-oriented behavior. Continuance commitment has a partial mediator role and a negative indirect effect on the effect of 'vision and development' on customer-oriented behavior. Affective commitment does not have a significant mediating effect on the effect of 'vision and development' on customer-oriented behavior. Similarly; normative commitment has a partial mediator role and a positive indirect effect on the effect of rewards on customer-oriented behavior. Continuance commitment has a partial mediator role and a negative indirect effect on the effect of rewards on customer-oriented behavior. Affective commitment does not have a significant mediating effect on the effect of rewards on customer-oriented behavior. There is no significant mediating effect of social exchange on the effect of 'vision and development' and rewards on customer-oriented behavior. These results can provide guidance to organizations when making strategic decisions to increase their level of customer orientation. More thought is needed on how social exchange and organizational commitment processes can be better integrated with internal marketing activities. Focusing on 'vision and development', restructuring reward systems, organizational commitment studies and strengthening social change dynamics play a key role in this process. Considering the different effects of organizational commitment types, it is important to develop strategies that will increase employees' affective commitment, normative commitment and continuance commitment. It is also recommended that organizations develop strategies that will increase the normative commitment of their employees and encourage customer-oriented behaviors. The fact that continuance commitment has a negative effect and affective commitment does not have a significant mediating effect reveals the need to examine these dimensions in more detail. These approaches will help businesses increase overall customer satisfaction and loyalty by enabling employees to be more sensitive and proactive towards customer needs. As a result, companies need to design and implement their internal marketing strategies in a way that directly affects the customer-oriented behavior of employees.

1. GİRİŞ

Hizmet sektörü gün geçtikçe büyümekte ve önem düzeyi artmaktadır. Hizmet sektörü için oldukça önemli olan müşteri memnuniyeti tüketicilerin satın alma niyetleri üzerinde güçlü etkiye sahiptir. Bu nedenle şirket yöneticileri toplam müşteri memnuniyetine odaklanan stratejiler geliştirmelidir. Farklı hizmet sektörlerinde yapılacak araştırmaların sonuçları dikkate alınarak farklı pazarlama stratejileri daha etkili şekilde gerçekleştirilebilir. Rekabetçi pazarlarda başarılı olmak isteyen işletmelerin, değişen dünya koşullarına hızla adapte olması ve farklı pazarlama stratejileri geliştirmesi gereklidir (Cronin ve Taylor, 1992). Hizmet sektörünün artan önemiyle birlikte, çalışanların değeri giderek artmakta ve bu nedenle "insan faktörü" daha da belirleyici hale gelmektedir (Pantouvakis, 2012).

İşletmelerin, ilişkisel pazarlama anlayışına doğru evrilen pazarlama dünyasında başarılı olabilmeleri için içsel pazarlama stratejilerine odaklanmaları gerekmektedir (Berry, 2002). İçsel pazarlama, çalışan memnuniyetine odaklanarak iş ortamını iyileştirmeyi ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefler. Bu yaklaşım, memnun çalışanların müşterilere daha iyi hizmet etmelerini sağlar (Berry, 1981; Opoku vd., 2009). Ayrıca, içsel pazarlama, işletmelerin iç ve dış pazarlama çabalarını entegre etmelerini ve birbirini desteklemelerini vurgular. Bu, işletmelerin hem iç müşteri memnuniyetini artırarak iç süreçlerini güçlendirmelerine hem de dış müşterilere yönelik etkili pazarlama çabalarıyla başarılarını maksimize etmelerine olanak tanır (Adcock vd., 1995). İçsel pazarlama, çalışan memnuniyetini artırarak işletmelerin başarısını sağlamlaştırmayı hedefler. Memnun çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar ve bu da müşteri memnuniyetini artırır. İçsel pazarlama stratejileri, işletmelerin hem iç hem de dış müşterilere odaklanarak sürdürülebilir başarı elde etmelerine yardımcı olur. Ayrıca, içsel pazarlamanın örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır; çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması, motivasyonlarını artırır ve performanslarını yükseltir (Ghoniem ve El-Tabie 2014). Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, dış müşterilere daha iyi hizmet sunar ve bu da müşteri memnuniyetini artırır, böylece işletmelere rekabet avantajı sağlar (Ahmed ve Rafiq, 2003).

İçsel pazarlama ayrıca, iş birliğini teşvik ederek örgüt içi dayanışmayı artırır. Bu, çalışanların birbirlerini desteklemesi ve bilgi paylaşımını teşvik ederek sosyal mübadeleyi artırır. Bu etkileşim, örgüt içi iletişimi güçlendirir ve çalışanların birbirlerine olan bağlılığını artırarak iş performansına katkı sağlar (Yıldız, 2017). Bu çalışma, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılık ile sosyal mübadelenin aracılık rollerini incelemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda çalışma, işletmelerin müşteri odaklılık stratejilerini geliştirmelerine ve başarılarını artırmalarına katkı sağlayacak önemli bulguları ortaya koymayı hedeflemektedir. Çalışmanın bulguları, işletmelerin stratejik karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve etkili adımlar atabilmesi için faydalı bilgiler içermektedir.

2. LİTERATÜR

2.1. İçsel Pazarlama

Son yıllarda, iş dünyasında müşteri ilişkileri yönetiminin önemi artmıştır ve bu alandaki gelişmeler, şirketlerin rekabetçi üstünlük kazanmaları için hayati bir unsur haline gelmiştir. İlişkisel pazarlama, müşterilerle uzun vadeli ve karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurarak, onlara değer katmayı ve memnuniyetlerini yükseltmeyi amaçlayan bir strateji olarak ortaya çıkmıştır (Karaman, 2020). Bu yaklaşım, yalnızca alıcı ve tedarikçiler arasındaki bağları değil, aynı zamanda tedarikçilerin kendi tedarikçileri ve şirket içindeki müşterileri ile olan ilişkilerini de kapsayan geniş bir çerçeveyi içerir. Geleneksel pazarlama metotlarından ayrılan ilişkisel pazarlama, işletmeler arası süreçlerin entegrasyonunu sağlayan bir ağ yapısını ortaya koyar (Hoşgör ve Cengiz, 2020).

Küreselleşme ile şirketler, amaçlarına ulaşabilmek için sürekli yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu durum, pazarlama faaliyetlerinde geleneksel yöntemlerden modern yaklaşımlara geçişi zorunlu kılmıştır. İlişkisel pazarlamaya geçiş, Hougaard ve Bjerre (2002) tarafından, iki tarafın da kazanç sağladığı, rekabetçi ve karlı ilişkilerin oluşturulup geliştirilmesi şeklinde tanımlanır. İlişkisel pazarlamanın başarıyla uygulanabilmesi için, işletmelerin içsel pazarlama stratejilerine ihtiyacı vardır (Berry, 2002).

İçsel pazarlama, çalışanları birer müşteri olarak görür ve onların memnuniyet seviyeleri ile performanslarının doğrudan ilişkili olduğunu kabul eder; böylece, daha yüksek hizmet kalitesi sunulabileceği öngörülür (Çetindere, 2018). İçsel pazarlama, çalışanların motivasyonunu ve tatminini

artırarak onların ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler (Azizi vd., 2012). Türköz ve Akyol (2008) tarafından içsel pazarlama, çalışanları motive etmek, onları şirkette tutmak ve yeni yetenekleri çekmek amacıyla dış pazarlama faaliyetlerini destekleyen bir strateji olarak tanımlanır. Bir işletmenin içsel pazarlama stratejileri, çalışan memnuniyetini sağlamanın yanı sıra, dış müşterilere daha kaliteli hizmet sunmak için çalışan performansını artırmayı hedefler. Forsyth tarafından belirtildiği üzere, içsel ve dışsal pazarlama çabaları birbirini desteklemelidir; yani içsel pazarlama stratejileri, şirketin dışsal pazarlama stratejilerini güçlendirerek müşteri memnuniyetini yükseltmelidir (Özdemir, 2014). Bu entegrasyon, şirketin hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini sağlamasını hedefler.

İçsel pazarlamanın vizyon, ödül ve gelişim olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Vizyon; işletmenin geleceğine ilişkin istenilen imajın bütün çalışanlarla paylaşılmasını ifade etmektedir. Gelişim; gelişen dış çevre ve iç çevreye adapte olunabilmesi için bütün çalışanların eğitilmesini ifade etmektedir. Ödül ise; çalışanların performanslarının değerlendirmesini ve değerlendirme sonucunda başarılı bulunan çalışanların ödüllendirilmesini ifade etmektedir (Foreman ve Money, 1995).

2.1. Müşteri Odaklı Davranış

Modern iş dünyası, müşteri talepleri ve toplumsal değişimlere uyum sağlama konusunda daha fazla çaba sarf etmekte ve bu yönde bir taahhüt sergilemektedir. Bu dönemde, pazarlama stratejileri evrim geçirirken, yüksek maliyetli geleneksel toplu pazarlama teknikleri yerini, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatine odaklanan yaklaşımlara bırakmıştır. Rekabetin artması, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve veri yönetimi sistemlerindeki ilerlemeler, şirketlerin stratejilerini müşteri odaklı hale getirmelerini kaçınılmaz kılmaktadır (Uzunoğlu, 2007).

Müşteri odaklı davranış, aslında yeni bir kavram değildir. Drucker, yarım asır öncesinde “Yönetim Uygulaması” adlı eserinde, şirketlerin başarısının müşteri tercihlerine bağlı olduğunu belirtmiştir. Levitt de 1960'ta, şirketlerin yalnızca ürünlerini değil, müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olmaları gerektiğini savunmuştur (Shah vd., 2006). Müşteri odaklı yaklaşım, yazılı bir iddiadan öte, şirketin bu yaklaşımı gerçekten benimseyip benimsemediğini ve bu yöndeki eylemlerini gözden geçirmesini gerektirir. Yöneticilerin, müşteri odaklı bir kültürün oluşturulması konusunda aktif destek sağlaması önemlidir. Müşteri odaklı yaklaşım, şirketin kendini geliştirme arzusunu, yenilikçi yönetim stratejilerini ve başarılı şirketler tarafından benimsenen yöntemleri içerir. Bu, işleri doğru ve zamanında yapma, yeni sistemler ve yaklaşımlar geliştirme ve müşteri hizmetlerinde mükemmelliği hedefleme anlamına gelir (Kağnıcıoğlu, 2002).

Şirketlerin sürekli başarı elde etmeleri, müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlama ve bu doğrultuda hareket etme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Albay'ın 2010 yılındaki çalışması, işletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak ve kâr elde etmek için organizasyonel yapılarını müşteri odaklı bir yapıya dönüştürmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, tüm çalışanlar müşteri taleplerini anlamalı ve bu ihtiyaçlara yönelik çözümler sunmalıdır. Bu durum, müşteri odaklı yaklaşımın, sadece bir strateji olmanın ötesinde, şirket kültürünün bir parçası haline gelmesini gerektirir. Müşteri odaklı davranış, rekabet avantajı kazanmak, şirketi rakiplerinden ayırmak, grup performansını artırmak ve yetkinlikleri geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Bu davranışlar, şirketin sosyal ve psikolojik çalışma atmosferine katkıda bulunarak, organizasyonel başarıyı destekler (Çetin vd., 2012). Müşteri odaklı davranış, işletmenin stratejisinin temelini oluşturur ve özellikle satış ekipleri tarafından benimsenmesi gereken bir yaklaşımdır (Cross vd., 2007). İşletmeler, rekabetçi üstünlük sağlamak ve ürün kalitesini artırmak için bu yaklaşımı benimsemeli ve organizasyonel yapılarında değişiklikler yapmalıdır. Pazarın değişen dinamiklerine uyum sağlamak adına, işletmelerin yönetim ve stratejilerini müşteri odaklı olacak şekilde yeniden şekillendirmeleri, pazarlama bölümünün liderliğinde gerçekleşmelidir (Bilge vd., 2009).

2.3. İçsel Pazarlama ile Müşteri Odaklı Davranış Arasındaki İlişki

İç müşteri olan çalışanlara yönelik içsel pazarlama çabaları, dış müşteriye yönelik müşteri odaklı davranışları destekler. Başaran ve Uncuoğlu Yolcu'nun 2022 yılında yaptıkları çalışmada, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranışlar üzerinde doğrudan etkisi olduğu bildirilmiştir. Bir diğer çalışma olan Choi ve Joung'un (2017) çalışmasında, içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılamaların artması durumunda, müşteri odaklı davranış geliştirme durumlarının da arttığı ifade edilmiştir. Uygun ve Akın (2017) tarafından yapılan çalışmada, içsel pazarlama uygulamalarının, hizmet

sektörü çalışanlarının müşteri odaklılığını ve iç girişimcilik davranışlarını geliştirmede önemli bir role sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu çalışmalar, içsel pazarlama stratejilerinin, çalışanların hem müşterilere yönelik tutum ve davranışlarını hem de şirket içindeki yenilikçi girişimleri pozitif yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Kubat'ın 2021'deki çalışmasının sonucuna göre ise banka çalışanlarının vizyon, gelişim ve ödüle yönelik algılamaları müşteri yönlülüğü olumlu etkilemektedir. İçsel pazarlamanın, çalışanların müşteri odaklı davranışlarını ve sonuç olarak müşteri memnuniyetini artırdığı bilinmektedir (Park ve Tran, 2018). Örneğin, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranışlar üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada, içsel pazarlama stratejilerinin çalışanların iş tatminini ve müşteri odaklı davranışlarını artırdığı bulunmuştur (Salmani ve Fereidoun, 2014). Yapılan bu çalışmalar doğrultusunda bu araştırmada, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisine yönelik aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{1a}: Vizyon ve gelişimin müşteri odaklı davranış üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{1b}: Ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

2.4. Örgütsel Bağlılık Perspektifinden İçsel Pazarlama ile Müşteri Odaklı Davranış Arasındaki İlişki

İçsel pazarlama ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanların müşteri bilinci geliştirmesi ve müşteri odaklı bir düşünce yapısına sahip olmasının, satış süreçlerine olumlu katkısının olduğu bildirilmiştir (Sönmez, 2017). Bu, örgüt içinde her bireyin müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olmasıyla mümkündür (Yurdakul ve Dalkılıç, 2006). İçsel pazarlama, çalışanların müşteri gereksinimlerine karşı daha hassas olmalarını sağlayarak ve çalışanları müşteri tatmini üzerine yoğunlaşmaya teşvik ederek, müşteri odaklı davranışın gelişimine önemli ölçüde katkı sağlar. Bu yaklaşımın özünde, çalışanların memnuniyetinin, doğrudan müşteri memnuniyetini ve dolayısıyla şirketin toplam performansını pozitif etkilediği anlayışı yer alır. Örgütsel bağlılık bu süreçte, içsel pazarlama ile müşteri odaklı davranış arasında bir köprü işlevi görerek önemli bir role sahiptir. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın şirkete olan derin bağlılığını ve kendini şirketle özdeşleştirmesini temsil eder. Bu kapsamda, çalışanların şirketin amaçlarına ve değerlerine bağlı kalması, şirket yararına çabalaması ve şirkette uzun süre kalmayı arzulaması, örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilir. İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak ve onlara yönetim tarafından değer verildiği hissini uyandırarak örgütsel bağlılığı pekiştirebilir. Bu, çalışanların şirkete olan bağlılığını artırarak şirketin genel performansına olumlu bir katkı sağlar (Büyüker İşler ve Özdemir, 2010).

Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyona duygusal olarak bağlanması, özdeşleşmesi ve organizasyona dahil olması anlamına gelir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, bunu yapmak istedikleri için organizasyonda çalışmaya devam ederler. Devam bağlılığı, organizasyondan ayrılmanın beraberinde getireceği maliyetlerin farkında olmak anlamına gelir. Organizasyonla birincil bağı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, bunu yapmaları gerektiği için kalırlar. Son olarak, normatif bağlılık, istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtır (Allen ve Meyer, 1990).

İçsel pazarlama, işletmelerin müşteri odaklı davranışları teşvik etmek amacıyla uyguladıkları stratejiler bütünüdür; bu stratejilerin etkisinde, örgütsel bağlılık, çalışanların müşteri odaklı davranışlarını artıran önemli bir aracı rol oynamaktadır (Ewing ve Caruana, 1999). Kişisel gelişime katkı sağlayan hizmet eğitimleri çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmekle kalmayıp örgüte olan bağlılıklarını arttırırken, ödüllendirme uygulamaları da iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu süreçler örgütsel bağlılık, müşteri odaklı davranış gibi sosyal olarak öğrenilen davranışları etkilemektedir (Dalvi ve Vahidi, 2013).

Caruana ve Calleya (1998) yaptıkları çalışmada, içsel pazarlama ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. İçsel pazarlama en çok örgütsel bağlılığın duygusal boyutuyla ilişkilidir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığına odaklanır ve çalışanın örgütün amaçlarını takip etme konusundaki kararlılığının altını çizer. Vizyon açık hedeflerle yakından ilişkili; gelişim geri bildirim ve zorlu bir işle ilişkili iken ödüllendirme ise açık iş rolleri ve adil muamele ile ilişkilidir. Çalışma bulguları, içsel pazarlamanın normalde insan kaynakları fonksiyonunu yerine getiren bireylerin aynı zamanda pazar odaklı olma ihtiyacını vurgular. Çalışma sonuçları, örgütsel bağlılığın

geliştirilmesinde içsel pazarlamanın tüm boyutlarının etkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisinde örgütsel bağlılık aracı role sahiptir. Bu kapsamda, araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₂: İçsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılık aracı bir role sahiptir.

H_{2a}: Vizyon ve gelişimin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde normatif bağlılık aracı bir role sahiptir.

H_{2b}: Vizyon ve gelişimin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde devam bağlılığı aracı bir role sahiptir.

H_{2c}: Vizyon ve gelişimin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık aracı bir role sahiptir.

H_{2d}: Ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde normatif bağlılık aracı bir role sahiptir.

H_{2e}: Ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde devam bağlılığı aracı bir role sahiptir.

H_{2f}: Ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde duygusal bağlılık aracı bir role sahiptir.

2.5. Sosyal Mübadele Perspektifinden İçsel Pazarlama ile Müşteri Odaklı Davranış Arasındaki İlişki

Mübadele, ekonomik anlamda uzun süredir detaylı bir şekilde araştırılan bir konu olmakla birlikte, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi disiplinlerde de derinlemesine incelenen önemli bir tema haline gelmiştir. Ekonomik mübadele, genellikle mal ve hizmetlerin alışverişine odaklanırken, sosyal mübadele insanlar arası etkileşimleri, bu etkileşimlerdeki karşılıklı kazanç ve kayıpları mercek altına alır. Sosyal mübadele teorisinin temelleri, George C. Homans tarafından 1958 yılında atılmıştır. Homans, sosyal davranışları, bireyler arasında karşılıklı ödüller ve maliyetlerin yer aldığı bir değiş-tokuş süreci olarak açıklamıştır (Homans, 1958).

Sosyal mübadele teorisi, kişiler arası ilişkileri, bir çeşit ekonomik alışveriş olarak değerlendirir. Bu teoriye göre, bir bireyin sosyal bir etkileşime girmesinin altında, karşılaşacakları sosyal maliyetlere degecek bir tür ödül elde etme beklentisi yatar. Ekonomik değişimlerde olduğu gibi, sosyal mübadelede de bireyler, yatırım yapma kararlarını, risklerin karşılığında bir değer elde edeceklerine olan inançları üzerine kurarlar. Ancak sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki en belirgin fark, sosyal mübadelede ilişkinin doğrultusunu belirleyecek katı kuralların veya anlaşmaların olmamasıdır. Sosyal mübadelede yapılan katkıların karşılığının garantili olmadığı bir ortam bulunur. Bu tür etkileşimlerde, karşı tarafın vereceği yanıt hakkındaki kişisel inanç, etkileşimin temel bir parçası olarak ön plana çıkar. Sosyal mübadelede, tarafların ne zaman ve nasıl karşılık verecekleri tamamen onların kendi iradelerine bırakılmıştır ve bu, pazarlık konusu olmaz (Bolat vd., 2009).

Sosyal Mübadele Teorisi, müşteri ilişkileri yönetimi alanında uygulanabilir ve değerli bir çerçeve sunar. Bu teori, şirketler ve müşteriler arasındaki etkileşimleri, algılanan ödüller ve maliyetler üzerinden ve bu etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkan karşılıklı değişimler üzerinden değerlendirir. Teoriye göre, müşterilerin eylemleri temelde, olumsuz sonuçlardan kaçınma ve karşılıklı fayda elde etme isteği tarafından yönlendirilir (Nunkoo ve Ramkisson, 2012). Müşteri ilişkileri yönetiminde, bireylerin bazı durumlarda iş birliğine daha açık olmalarının veya tersine ilişkilerden kaçınma eğiliminde olmalarının altında yatan nedenleri anlamak büyük önem taşır (Wischniewski vd., 2009). Müşteri etkileşimlerinin arkasındaki itici güçler, kendi çıkarlarını ön planda tutan bireysel motivasyonlar ve başkalarının faydasını düşünen altruistik motivasyonlar olmak üzere iki temel kategori altında incelenmiştir (Shiau ve Luo, 2012).

Bilim insanları, altruizmin evrimsel biyolojide, soyun devamı ve karşılıklı yardımlaşma prensipleri üzerinden açıklanabileceğini belirtir. Bu yaklaşım, müşteri davranışlarını anlama çabasında, ekonomik insan modelinin Sosyal Mübadele Teorisi perspektifinden değerlendirilmesini sağlamıştır (Kiyonari vd.,

2000). Müşteri ilişkileri yönetiminde bu derinlemesine anlayış, şirketlerin müşterilerle olan etkileşimlerini daha etkili bir şekilde yönlendirme ve geliştirme yolunda stratejik bir avantaj sağlar. Bireylerin iş birliğine ne zaman daha meyilli olacaklarını ve hangi durumların onları ilişkiden uzaklaştırabileceğini anlamak, müşteri ilişkileri stratejilerinin daha bilinçli ve hedef odaklı şekilde geliştirilmesine olanak tanır. Bu çerçevede, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmak için bireysel motivasyonları ve beklentileri dikkate alınmanın önemini vurgular (Wischniewski vd., 2009).

Çalışanların temel ihtiyaçlarının karşılanması, iyi fiziki imkanlar içinde olmaları, eşit muamele görmeleri, açık iletişim kanallarına erişebilmeleri, çeşitli kariyer fırsatları elde edebilmeleri, desteklenmeleri, ödüllendirilmeleri, vizyon, eğitim ve gelişim olanaklarına sahip olmaları müşteri odaklılığı sağlayabilmektedir (Yıldız ve Kara, 2015). İçsel pazarlama, çalışanların gelişimine yönelik olarak düzenlenen eğitimler, bilgi alışverişi ve motivasyonu güçlendirici aktiviteler gibi bir dizi iç girişimi kapsar. Bu girişimler, çalışanların kendilerini kıymetli hissetmelerine ve kurum tarafından desteklendiklerine dair bir algı oluşturur. Sosyal Mübadele Teorisi'ne dayanarak, algılanan bu destek, çalışanların müşterilere karşı daha odaklı ve ilgili davranışlar sergilemelerini teşvik edebilir. Blau (1964) ile Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) yürüttüğü araştırmalar, algılanan kurumsal desteğin, çalışan bağlılığı ve performansı pozitif ilişkiler kurduğunu ortaya koymuştur. Ödüllendirme sistemleri, çalışanların algıladıkları kurumsal desteğin somut bir ifadesi olarak kabul edilir. Sosyal mübadele sürecinin bir parçası olarak önemli bir yere sahip olan ödüllendirme sistemleri, çalışanların adaletli ve yeterli bir şekilde ödüllendirildiklerini hissetmeleri durumunda, kuruma karşı olumlu tutum ve davranışlar geliştirmelerine yardımcı olur. Bu durum, müşteri odaklı davranışın ortaya çıkmasını sağlar.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan kurumsal destek ile adaletli ödüllendirmenin, çalışanların iş tatmininde, bağlılıkta ve performansta önemli iyileşmeler sağladığını vurgulamıştır. İçsel pazarlama ve müşteri odaklı davranış, işletme ile çalışan arasında karşılıklı beklentilere dayanan bir etkileşimdir. Sosyal mübadele teorisine göre, her iki tarafın da karşılıklı yükümlülükler üstlendiği bu ilişkide taraflar birbirinden aldıklarını karşılayacak bir taahhüt altına girerler. İçsel pazarlama, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak sosyal mübadele aracılığıyla çalışanların iş performansını artırır. İşletmeler ile dış müşterileri arasındaki ilişkiler ekonomik mübadeleye dayalı iken, işletmeler içe iç müşterileri arasındaki ilişkiler sosyal mübadeleye dayalıdır. Sosyal mübadele teorisine göre davranışlar karşılıklılık ve ödül beklentisi ile güdülendiğinden, çalışanlar fayda-maliyet hesabı yaparak davranışlarını belirlemektedir. Çalışanlar, pozitif davranışlarına karşılık getiriler ve ödüller beklemektedirler. İçsel pazarlama uygulamaları getiri ve ödül sağlayarak, çalışanların iş performansını yükseltebilir (Yıldız, 2017). Bu noktada sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve müşteri odaklı davranış arasında aracılık etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Yukarıda yapılan açıklamalardan yola çıkarak bu araştırmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₃: İçsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde sosyal mübadele aracı bir role sahiptir.

H_{3a}: Vizyon ve gelişimin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde sosyal mübadele aracı bir role sahiptir.

H_{3b}: Ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde sosyal mübadele aracı bir role sahiptir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, "İçsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisi nedir?" araştırma sorusuna cevap aramaktır. Araştırma, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisini ve bu etkide örgütsel bağlılık ile sosyal mübadelenin aracılık rollerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma, perakende sektörü gibi rekabetin yoğun olduğu ve müşteri ilişkilerinin işletme başarısı için hayati öneme sahip olduğu bir alanda, içsel pazarlamanın rolünü derinlemesine inceleyerek, sektöre özgü stratejiler geliştirilmesine olanak tanınması açısından önem taşımaktadır. Alanyazında içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisine yönelik çalışmalar olmakla birlikte bu etkileşimde örgütsel bağlılık ile sosyal mübadelenin aracı rolüne yönelik çalışmaların azlığı araştırmayı önemli kılan diğer bir husustur. Bu bağlamda çalışma, özellikle perakende sektörü açısından, içsel pazarlama ve

müşteri odaklı davranış arasındaki ilişkiyi aydınlatarak, akademik dünyaya ve iş dünyasına önemli katkılarda bulunmayı hedeflemektedir.

3.2. Araştırmanın Tasarımı

Bu araştırmada, iki veya daha fazla değişken arasında var olduğu düşünülen ilişkiler, bu ilişkilerin şiddeti ve yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada içsel pazarlama bağımsız değişken olarak ele alınmış olup, ‘vizyon ve gelişim’ ve ödüllendirme alt boyutlarına sahiptir. Araştırmada, müşteri odaklı davranış bağımlı değişken, örgütsel bağlılık ve sosyal mübadele ise aracı değişkenlerdir. Normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ise örgütsel bağlılığın alt boyutlarıdır. Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisini dolaylı veya doğrudan arttıran bir değişkendir.

Araştırma verilerini elde etmek amacıyla anket yöntemine başvurulmuş ve kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın evreni, bir perakende şirketinin İstanbul’daki mağazalarının mavi yaka çalışanları olup anket yönlendirilen çalışanlardan 494 katılımcıya ulaşılmıştır. Anket, demografik ve ölçek soruları olarak iki bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara yönlendirilen ankette cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, görev bilgilerini yansıtan soruların yanında; içsel pazarlama, müşteri odaklı davranış, örgütsel bağlılık ve sosyal mübadeleye ilişkin 53 ifade bulunmaktadır. Anket formu, literatürde mevcut bulunan benzer konudaki geçmiş çalışmalarda kullanılmış ölçek ifadelerinin bu araştırmanın modeline uyarlanması sonucunda “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” skalaları arasında 5’li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Bu çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulundan 2023-13 sayılı ve 12.12.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

İçsel pazarlama ölçeği Foreman ve Money tarafından 1995 yılında geliştirilmiş olup 15 ifade içermektedir. Ölçeğin orijinalinde ‘vizyon’, ‘gelişim’ ve ‘ödüllendirme’ olmak üzere üç alt boyut yer almakta iken mevcut çalışmada yapılan faktör analizinde söz konusu boyutlar ‘vizyon ve gelişim’ ile ‘ödüllendirme’ olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı vizyon ve gelişim boyutunda 0,92, ödüllendirme boyutunda ise 0,94 olarak tespit edilmiştir.

Müşteri odaklı davranış ölçeği Thomas ve arkadaşları tarafından 2001 yılında geliştirilmiş olup 12 ifade içermektedir. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,96 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeği Meyer ve arkadaşları tarafından 1993 yılında geliştirilmiş olup 18 ifade içermektedir. Ölçek, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı normatif bağlılık boyutunda 0,89, devam bağlılığı boyutunda 0,86, duygusal bağlılık boyutunda 0,83 olarak tespit edilmiştir. Sosyal mübadele ölçeği Shore ve arkadaşları tarafından 2006 yılında geliştirilmiş olup 8 ifade içermektedir. Ölçeğin yapılan güvenilirlik analiz sonucunda Cronbach’s Alpha katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Bu araştırmaya katılan katılımcıların kişisel özelliklerini yansıtan sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur. Araştırmaya katılanların %43,7’si kadın, %56,3’ü erkek; %57,5’i bekar, %42,5’i ise evlidir. Yaş gruplarına bakıldığında, 28-42 yaş arası katılımcılar %42,9 ile en büyük grubu oluşturmaktadır. 18-27 yaş aralığındaki katılımcılar %38,5 ile ikinci sırada yer alırken, 43 yaş ve üzeri katılımcılar %18,6 ile en az oranı temsil etmektedir. Eğitim seviyesine göre katılımcılar incelendiğinde, lise mezunları %57,5 ile en büyük grubu oluştururken, yüksek öğretim mezunları %28,5 ve ilk-orta öğretim mezunları ise %14 ile takip etmektedir. Mevcut işteki çalışma süresine göre; 5 yıldan az çalışanlar %52,2 ile çoğunluğu oluştururken, 5-10 yıl arası çalışanlar %31,4 ve 11 yıl ve üstü çalışanlar %16,4 ile sıralanmaktadır. İş hayatı toplamındaki çalışma süresine göre ise; 11 yıl ve üstü çalışanlar %41,9 ile en büyük grubu temsil ederken, 5 yıldan az çalışanlar %29,4 ve 5-10 yıl arası çalışanlar %28,7 ile sıralanmaktadır. Katılımcıların görevlerine bakıldığında, en büyük grup %28,5 ile taze gıda/hizmet reyonlarında çalışanlar olup, %21,9 ile diğer görevlerde çalışanlar, %21,5 ile kasa grubunda çalışanlar, %18,8 ile satış danışmanı görevinde çalışanlar, %9,3 self servis reyonlarında çalışanlar sıralanmaktadır.

Tablo 1. Araştırma Grubunun Kişisel Özellikleri

	Gruplar	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	216	43,7
	Erkek	278	56,3
	Toplam	494	100,0
Medeni Durum	Bekar	284	57,5
	Evli	210	42,5
	Toplam	494	100,0
Yaş	18-27	190	38,5
	28-42	212	42,9
	43 ve üzeri	92	18,6
Mezuniyet	Toplam	494	100,0
	İlk-Orta Öğretim	69	14,0
	Lise	284	57,5
Çalışma Süresi (Mevcut İşte)	Yüksek Öğretim	141	28,5
	Toplam	494	100,0
	5 Yıldan Az	258	52,2
Çalışma Süresi (İş Hayatı Toplamı)	5-10 Yıl	155	31,4
	11Yıl ve Üstü	81	16,4
	Toplam	494	100,0
Görev	5 Yıldan Az	145	29,4
	5-10 Yıl	142	28,7
	11Yıl ve Üstü	207	41,9
Görev	Toplam	494	100,0
	Taze Gıda/Hizmet Reyonları	141	28,5
	Kasa Grubu	106	21,5
Görev	Self Servis Reyonları	46	9,3
	Satış Danışmanı	93	18,8
	Diğer	108	21,9
Görev	Toplam	494	100,0

4.2. Faktör Analizi Sonuçları ve Güvenilirlik Test Sonuçları

Bu çalışmada, anket formundaki ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin faktör analizi ve güvenilirlik test sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur. Tabloda, araştırmada ele alınan değişkenlere ait faktör analizi, güvenilirlik ve normalite test sonuçları ile değişkenlerin ortalama değerleri yer almaktadır. Güvenilirlik sonuçları için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, bir ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren 0.7 veya daha yüksek değerleri ile ölçüm güvenilirliğinin bir göstergesi olarak kabul edilir (Cronbach, 1951).

Müşteri Odaklı Davranışı yansıtan 12 ögenin faktör yük değerleri 0,593 ile 0,889 arasında bulunmuştur. Bu değişken için KMO değeri ,954, Bartlett testi sonucu ise ,000 olarak bulunmuştur. Toplam açıklanan varyans %69,029, Cronbach Alpha değeri ise 0,957 olarak tespit edilmiştir. Buna göre, Müşteri odaklı davranışı yansıtan ifadelerin faktör analizine uygun olduğu ve güvenilirliğin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İçsel pazarlamanın alt boyutu olan 'Vizyon ve Gelişim'i yansıtan 7 ögenin faktör yük değerleri 0,664 ile 0,848 arasında ve Cronbach Alpha değeri 0,923 olarak tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın diğer alt boyutu olan ödüllendirmeyi yansıtan 5 ögenin faktör yük değerleri 0,751 ile 0,873 arasında ve Cronbach Alpha değeri ,939 olarak tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın toplam açıklanan varyansı %74,942 olup, KMO değeri ,942, Bartlett testi sonucu ,000 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığa ait 9 ögenin faktör yük değerleri 0,544 ile 0,756 arasında ve Cronbach Alpha değeri ,893'tür. Örgütsel bağlılığın diğer alt boyutu olan devam bağlılığına ait 4 ögenin faktör yük değerleri 0,725 ile 0,842 arasında ve Cronbach Alpha değeri ,864'tür. Örgütsel bağlılığın üçüncü alt boyutu olan duygusal bağlılığa ait 3 ögenin faktör yük değerleri 0,787 ile 0,828 arasında ve Cronbach Alpha değeri ,829'dur. Örgütsel bağlılığın toplam açıklanan varyansı %81,767 olup, KMO değeri ,770, Bartlett testi sonucu ,000 olarak bulunmuştur.

Sosyal Mübadeleyi yansıtan 8 ögenin faktör yük değerleri 0,769 ile 0,822 arasında değişmektedir. Bu değişken için KMO değeri ,909, Bartlett testi sonucu ise ,000 olarak bulunmuştur. Toplam açıklanan

varyans %64,387, Cronbach Alpha değeri ise ,907'dir, bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu gösterir.

Aşağıdaki tabloda, elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu için, çarpıklık ve basıklık değerleri gösterilmiştir. Çarpıklık, verinin merkezi eğilimden sapma derecesini; basıklık ise veri dağılımının tepe noktasının düzeyini ifade eder. Bu iki ölçümün -3 ile +3 aralığında olması, veri dağılımının normal olduğunu gösterir (George ve Mallery, 2010).

Tabloda, değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında; müşteri odaklı davranışın ortalama değerinin 4,30 olduğu ve verilerin normal dağıldığı görülmektedir (Basıklık: -1,371; Çarpıklık: 2,538). İçsel pazarlamanın alt boyutu olan 'vizyon ve gelişim'in ortalama değeri 4,30 olup, verileri normal dağılım göstermektedir (Basıklık: -0,706; Çarpıklık: -0,059). İçsel pazarlamanın alt boyutu olan ödüllendirmenin ortalama değeri ise 3,29 olup, verileri normal dağılım göstermektedir (Basıklık: -0,297; Çarpıklık: -0,818). Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılığa ait ortalamanın 3,28, basıklık değerinin -0,301 ve çarpıklık değerinin -0,818 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığına ait ortalamanın 2,86, basıklık değerinin 0,056 ve çarpıklık değerinin -0,654 olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığa ait ortalamanın ise 2,58, basıklık değerinin 0,352 ve çarpıklık değerinin -0,403 olduğu görülmektedir. Her üç örgütsel bağlılık alt boyutunda çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 aralığında olduğu için verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Son olarak, sosyal mübadelenin ortalamasının 3,29 olduğu ve bu alanda da elde edilen verilerin normal dağıldığı bulunmuştur (Çarpıklık: -0,340; Basıklık: -0,404).

Tablo 2. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Sonuçları

Faktör	Öge Sayısı	Faktör Yükü (min-maks.)	KMO/Bartlett	T.A. Varyans	Cronbach Alpha	Basıklık	Çarpıklık	Ort.	
İçsel Pazarlama	Müşteri Odaklı Davranış	12	0,593-0,889	,954/0,000	69,029	,957	-1,371	2,538	4,30
	Vizyon ve Gelişim	7	0,664-0,848			,923	-0,706	-0,059	3,60
	Ödüllendirme	5	0,751-0,873	,942/0,000	74,942	,939	-0,297	-0,818	3,29
Örgütsel Bağlılık	Normatif Bağlılık	9	0,544-0,756			,893	-0,301	-0,395	3,28
	Devam Bağlılığı	4	0,725-0,842	,770/0,000	81,767	,864	0,056	-0,654	2,86
	Duygusal Bağlılık	3	0,787-0,828			,829	0,352	-0,403	2,58
Sosyal Mübadele	7	0,769-0,822	,909/0,000	64,387	,907	-0,340	-0,404	3,29	

4.3. Hipotez Test Sonuçları

Bu araştırmada, belirlenen amaç doğrultusunda oluşturulan hipotez test sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur. İlk olarak içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisi çoklu regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Sonrasında, bu etkide örgütsel bağlılık ve sosyal mübadelenin nasıl bir rol oynadığının tespiti için aracılık testi uygulanmıştır. Aracılık testinde, bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinden bağımlı değişken üzerine olan dolaylı etkisi ile doğrudan etkisi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Bootstrap yöntemi, istatistiksel tahminlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir yeniden örnekleme tekniğidir. Bu yöntem, orijinal veri setinden rastgele örnekler alarak tekrarlı örnekleme oluşturur. 5000 örnekleme, bu tür analizler için yaygın olarak kabul edilen bir yeniden örnekleme sayısıdır ve bu sayede elde edilen sonuçların daha güvenilir olduğu düşünülür. Bu araştırmada da bootstrap 5000 örnekleme kullanılmıştır (Field, 2013). Aracılık test sonuçlarında, güven aralığının üst (ULCI) ve alt (LLCI) limitleri, analizin güvenilirlik sınırlarını belirler. Aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu kanıtlamak için, üst ve alt limit aralığı içerisinde "0" değerinin olmaması gerekmektedir. Eğer güven aralığı sıfırı kapsamıyorsa, bu durum aracı değişkenin etkisinin sıfırdan farklı ve dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bu, bağımsız

değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin, aracı değişken aracılığıyla gerçekleştiğini belirtir (George ve Mallery, 2010).

Tablo 3, içsel pazarlamanın alt boyutları olan ‘vizyon ve gelişim’ ile ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerine etkisini değerlendiren çoklu regresyon analizi sonuçlarını sunmaktadır. Modelin bağımlı değişkendeki varyansın %9'unu açıklayabildiği ve bunun anlamlı olduğu görülmektedir ($R^2=0,09$, $F=25,895$, $p<0,01$). Bu durum, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerinde gerçek bir etkiye sahip olduğunu gösterir. İçsel pazarlamanın ‘vizyon ve gelişim’ boyutunun müşteri odaklı davranış üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu etki, Beta katsayısı 0,319 ile ölçülmüştür ve bu, ‘vizyon ve gelişim’ boyutundaki bir birimlik artışın müşteri odaklı davranışta 0,319 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir. Diğer yandan, ödüllendirme boyutunun etkisi negatif olarak bulunmuş fakat bu etki istatistiksel olarak anlamsızdır, yani ödüllendirme boyutundaki değişikliklerin müşteri odaklı davranış üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar bağlamında; H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. H_{1a} hipotezi kabul edilmiş iken H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlamanın Müşteri Odaklı Davranış Üzerine Etkisine Yönelik Elde Edilen Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	Model Özeti ve ANOVA			Sabit	Beta	p
		R2	F	p			
İçsel Pazarlama (Vizyon ve Gelişim)	Müşteri Odaklı Davranış	0,09	25,895	,00	3,575	0,319	0,00
İçsel Pazarlama (Ödüllendirme)		-0,012	0,86				

Tablo 4, içsel pazarlamanın ‘vizyon ve gelişim’ ile ödüllendirme alt boyutlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları (normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık) aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine toplam, doğrudan ve dolaylı (aracılık) etkilerini göstermektedir. Toplam etki, doğrudan ve dolaylı etkilerin birleşimini temsil ederken, doğrudan etki ‘vizyon ve gelişim’ ile ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki doğrudan etkisini, dolaylı etki ise örgütsel bağlılık alt boyutlarının aracılık ettiği etkiyi ifade eder. Analizler, aracılık etkisini belirlemek için HAYES model 4 ile ortaya konulmuştur. Tabloya genel olarak bakıldığında, örgütsel bağlılığın aracılığıyla içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranışlar üzerine etkisine yönelik oluşturulan H_2 hipotezinin kısmen kabul edildiği görülmektedir.

Tablonun ‘vizyon ve gelişim’ kısmına bakıldığında; toplam etki 0,202 ($p<0,000$) ve doğrudan etki 0,164 ($p<0,000$) olarak hesaplanmıştır. ‘Vizyon ve gelişim’in normatif bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisi 0,09 olarak hesaplanmış ve dolaylı etkinin güven aralığı alt sınır 0,044 ve üst sınır 0,240 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ‘vizyon ve gelişim’in normatif bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine pozitif yönlü dolaylı etki ve kısmi bir aracı etki sağladığını ortaya koymaktadır. Tabloda dolaylı etkinin güven aralığı değerleri ve t istatistiği ile desteklenmektedir. Buna göre, H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların şirketin vizyonunu benimsemeleri ve gelişim fırsatlarına sahip olmaları, ahlaki ve etik yükümlülük hislerini güçlendirerek müşteri odaklı davranışlarını artırmaktadır. Bu, ‘vizyon ve gelişim’ faaliyetlerinin, çalışanların normatif bağlılıklarını artırarak müşteri odaklı davranış üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.

‘Vizyon ve gelişim’in devam bağlılığı aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisi -0,05 olarak hesaplanmış ve dolaylı etkinin güven aralığı alt sınır -0,139 ve üst sınır -0,022 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ‘vizyon ve gelişim’in devam bağlılığı aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine negatif yönlü dolaylı etki ve kısmi bir aracı etki sağladığını göstermektedir. Bu sonuca göre, bu ilişkide devam bağlılığı aracı rolü müşteri odaklı davranışı azaltmaktadır. Bu sonuca göre, H_{2b} hipotezi kabul edilmiştir.

‘Vizyon ve gelişim’in duygusal bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisinin 0,00 ve dolaylı etkinin güven aralığının alt sınır -0,027 ve üst sınır 0,014 olduğu tespit edilmiştir. Bu

sonuçlar ise, ‘vizyon ve gelişim’in duygusal bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine anlamlı bir aracı etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar bağlamında, H_{2c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablonun ödüllendirme kısmına bakıldığında; toplam etki 0,137 (p<0,000) ve doğrudan etki 0,079 (p<0,025) olarak hesaplanmıştır. Ödüllendirmenin normatif bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisi 0,12 olarak hesaplanmış ve dolaylı etkinin güven aralığı alt sınır 0,057 ve üst sınır 0,185 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ödüllendirmenin normatif bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine pozitif yönlü dolaylı etki ve kısmi bir aracı etki sağladığını ortaya koymaktadır. Tabloda dolaylı etkinin güven aralığı değerleri ve t istatistiği ile desteklenmektedir. Buna göre, H_{2d} hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların şirket içi ödüllendirme fırsatlarına sahip olmaları, ahlaki ve etik yükümlülük duygularını güçlendirerek müşteri odaklı davranışlarını arttırmaktadır. Bu da ödüllendirme faaliyetlerinin çalışanların normatif bağlılıklarını artırarak müşteri odaklı davranış üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu gösterir.

Ödüllendirmenin devam bağlılığı aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisi -0,06 olarak hesaplanmış ve dolaylı etkinin güven aralığı alt sınır -0,104 ve üst sınır -0,018 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ödüllendirmenin devam bağlılığı aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine negatif yönlü dolaylı etki ve kısmi bir aracı etki sağladığını göstermektedir. Bu sonuca göre; bu ilişkide de devam bağlılığı aracı rolü müşteri odaklı davranışı azaltmaktadır. Bu bağlamda, H_{2e} hipotezi kabul edilmiştir.

Ödüllendirmenin duygusal bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine dolaylı etkisinin 0,00 ve dolaylı etkinin güven aralığının alt sınır -0,012 ve üst sınır 0,007 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ise, ödüllendirmenin duygusal bağlılık aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine anlamlı bir aracı etkisi bulunmadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuca göre, H_{2f} hipotezi reddedilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre, H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiş iken bu hipotezin alt hipotezleri olan H_{2a}, H_{2b}, H_{2d} ve H_{2e} hipotezleri Kabul edilmiş, H_{2c} ve H_{2f} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Aracılığıyla İçsel Pazarlamanın Müşteri Odaklı Davranış Üzerine Etkisi

Vizyon ve Gelişim	Toplam Etki	Doğrudan Etki	t	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		Sonuç
					Alt Sınır	Üst Sınır	
Vizyon ve Gelişim → Normatif Bağlılık → Müşteri Odaklı Davranış				0,09	0,044	0,240	Kısmi Aracı Etki
Vizyon ve Gelişim → Devam Bağlılığı → Müşteri Odaklı Davranış	0,202 (,000)	0,164 (,000)	4,49	-0,05	-0,139	-0,022	Kısmi Aracı Etki
Vizyon ve Gelişim → Duygusal Bağlılık → Müşteri Odaklı Davranış				0,00	-0,027	0,014	Aracı Etki Yok
Ödüllendirme	Toplam Etki	Doğrudan Etki	t	Dolaylı Etki	Güven Aralığı		Sonuç
Ödüllendirme → Normatif Bağlılık → Müşteri Odaklı Davranış				0,12	0,057	0,185	Kısmi Aracı Etki
Ödüllendirme → Devam Bağlılığı → Müşteri Odaklı Davranış	0,137 (,000)	0,079 (,025)	2,24	-0,06	-0,104	-0,018	Kısmi Aracı Etki
Ödüllendirme → Duygusal Bağlılık → Müşteri Odaklı Davranış				0,00	-0,012	0,007	Aracı Etki Yok

Tablo 5, içsel pazarlamanın ‘vizyon ve gelişim’ ile ödüllendirme boyutlarının sosyal mübadele aracılığıyla müşteri odaklı davranış üzerine olan toplam, doğrudan ve dolaylı (aracılık) etkisini göstermektedir. Tabloya genel olarak bakıldığında, sosyal mübadelenin aracılığıyla içsel pazarlamanın

müşteri odaklı davranışlar üzerine etkisine yönelik oluşturulan H₃ hipotezinin reddedildiği görülmektedir. Tablodan içsel pazarlamanın ‘vizyon ve gelişim’ boyutunun müşteri odaklı davranış üzerine etkisinde toplam etkinin 0,202, doğrudan etkinin 0,182 ve dolaylı etkinin ise 0,02 olduğu ancak güven aralığının negatif ve pozitif değerler (-0,039, 0,074) içerdiği görülmektedir. Buna göre; ‘Vizyon ve gelişim’in müşteri odaklı davranış üzerine etkisinde sosyal mübadelenin aracılık rolü anlamlı bulunmamıştır. Tablodan ayrıca, içsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun müşteri odaklı davranış üzerine etkisinde toplam etkinin 0,137, doğrudan etkinin 0,085 ve dolaylı etkinin ise 0,05 olduğu ancak güven aralığının negatif ve pozitif değerler (-0,015, 0,116) içerdiği anlaşılmaktadır. Buna göre; ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerine etkisinde sosyal mübadelenin aracılık rolü anlamlı bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre, H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri de reddedilmiştir.

Tablo 5. Sosyal Mübadele Aracılığıyla İçsel Pazarlamanın Müşteri Odaklı Davranış Üzerine Etkisi

Vizyon ve Gelişim	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	t	Güven Aralığı		Sonuç
Vizyon ve Gelişim → Sosyal Mübadele → Müşteri Odaklı Davranış	0,202 (,000)	0,182 (,000)	0,02	4,87	Alt Sınır -0,039	Üst Sınır 0,074	Aracı Etki Yok

Ödüllendirme	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	t	Güven Aralığı		Sonuç
Ödüllendirme → Sosyal Mübadele → Müşteri Odaklı Davranış	0,137 (,000)	0,085 (,019)	0,05	2,34	Alt Sınır -0,015	Üst Sınır 0,116	Aracı Etki Yok

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İçsel pazarlama uygulamaları, çalışanların müşteri talep ve beklentilerine karşı daha hazırlıklı olmalarının sağlanmasında işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. İçsel pazarlama stratejileri, çalışanların şirket vizyonunu içselleştirmeleri, kendi kariyer yolları için önemli olan gelişim olanaklarını keşfetmeleri ve kendi performanslarına bağlı olarak adil bir şekilde ödüllendirilmeleri prensiplerine dayanır. Temelinde, müşterilere karşı daha duyarlı ve öncülük eden bir iş kültürünün inşasını hedefler. Bu yaklaşımın uygulanmasında sosyal mübadele ve örgütsel bağlılık, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisini anlamak için önemli değişkenlerdir. İçsel pazarlama yaklaşımı, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını daha iyi kavramalarını ve bu ihtiyaçlara yönelik kaliteli hizmetler sunmalarını destekleyerek müşteri odaklı davranışları güçlendirir. Bu durum, doğrudan şirketin genel müşteri tatminine ve sadakatine olumlu katkılar sağlar. Bu çerçevede yürütülen içsel pazarlama faaliyetleri, çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerini geliştirmeyi, müşteri problemlerine aktif çözümler bulmayı ve müşteri beklentilerini üst seviyede karşılamayı hedefleyen yetenek ve motivasyonu sunmayı amaçlar.

Sosyal mübadele, bireylerin sosyal etkileşimler sırasında diğer kişiler veya gruplarla karşılıklı yarar sağlama eğilimlerini tanımlar. İş ortamında, bu karşılıklı yarar ilişkisi, çalışanları müşterilere karşı daha duyarlı olmaya yönlendirebilir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların kuruma olan sadakatini, kurumun amaç ve değerlerine olan bağlılığını ve kurumda kalma istekliliğini belirtir. İçsel pazarlama stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması, örgütsel bağlılığı güçlendirebilir ve çalışanları müşteri odaklı davranış sergilemeye itebilir. Bu çalışma, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisinin olup olmadığını ve bu etkinin örgütsel bağlılık ve sosyal mübadele aracılığıyla nasıl şekillendiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada, içsel pazarlamanın müşteri odaklı davranış üzerine etkisine yönelik yapılan analiz sonucunda, içsel pazarlama faaliyetlerinin, çalışanların müşterilere karşı tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Burada, ‘vizyon ve gelişim’ boyutunun müşteri odaklı davranış üzerinde etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu buna karşın ödüllendirme boyutunun ise müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinin, istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

İçsel pazarlamanın ‘Vizyon ve gelişim’ boyutunun, normatif bağlılık üzerinden müşteri odaklı davranışa pozitif bir dolaylı etki sağladığı bulunmuştur. Bu, şirket vizyonuna ve gelişim olanaklarına odaklanan içsel pazarlama çabalarının, çalışanların örgüte olan ahlaki ve etik bağlılığını güçlendirerek müşteriye yönelik davranışları olumlu yönde etkilediğini gösterir. Öte yandan, devam bağlılığı üzerinden negatif bir dolaylı etki gözlemlenmiştir, bu da çalışanların örgütte kalma motivasyonunun artmasının, müşteri

odaklı davranışı olumsuz etkileyebileceğini düşündürmektedir. Duygusal bağlılığın ise herhangi bir aracı etkisi görülmemiştir.

İçsel pazarlamanın ödüllendirme boyutunun, normatif bağlılık üzerinden müşteri odaklı davranışa pozitif bir dolaylı etki sağladığı tespit edilmiştir. Bu, çeşitli ödüllendirme uygulamalarına odaklanan içsel pazarlama çabalarının, çalışanların çalışma şeklini ahlaki ve etik yönde güçlendirerek müşteriye yönelik davranışları olumlu yönde etkilediğini gösterir. Diğer yandan devam bağlılığı üzerinden negatif bir dolaylı etkisi gözlemlenmiştir, bu durumda çalışanların örgütte kalma motivasyonunun artması müşteri odaklı davranışı olumsuz etkileyebilir. Burada da duygusal bağlılık herhangi bir aracı etki göstermemiştir. ‘Vizyon ve gelişim’ ile ödüllendirmenin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkisinde sosyal mübadelenin aracı etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgular, içsel pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması sırasında dikkate alınması gereken önemli noktaları vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları, içsel pazarlama uygulamalarının etkinliğini artırmak ve çalışanların müşteri odaklı davranışını maksimize etmek için işletmelere önemli öneriler sunmaktadır. Öncelikle, şirketlerin vizyon ve gelişim boyutlarına odaklanarak, çalışanların şirketin uzun vadeli hedeflerini ve kariyer gelişim fırsatlarını daha iyi anlamalarını ve içselleştirmelerini sağlamaları gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak müşterilere karşı daha duyarlı ve proaktif olmalarını teşvik edecektir. Araştırmanın sonuçları, ödüllendirme sistemlerinin doğrudan müşteri odaklı davranış üzerinde beklenen etkiyi sağlamada yetersiz kaldığını göstermiştir. Bu nedenle, ödüllendirme stratejilerinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması önerilmektedir. Ayrıca, devam bağlılığı üzerinden negatif bir dolaylı etki gözlemlenmiş olması, işletmelerin çalışan bağlılığını artırma stratejilerini dikkatli bir şekilde değerlendirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanların örgütte kalma motivasyonlarını artırmak, müşteri odaklı davranışı olumsuz etkileyebileceğinden, bu motivasyonun kaliteli hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti gibi olumlu çıktılarla dengelenmesi önemlidir. Buna ek olarak, sosyal mübadele teorisi ve örgütsel bağlılık mekanizmaları, içsel pazarlama stratejilerinin müşteri odaklı davranış üzerindeki etkilerini anlamada kritik role sahipken, bu mekanizmaların içsel pazarlama faaliyetleriyle nasıl daha iyi entegre edilebileceği üzerine daha fazla düşünülmesi gerekmektedir. Örgütsel bağlılık türlerinin farklı etkileri göz önünde bulundurularak, çalışanların duygusal, normatif ve devam bağlılıklarını artıracak stratejilerin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, şirketler içsel pazarlama stratejilerini, çalışanların müşteri odaklı davranışlarını doğrudan etkileyebilecek şekilde tasarlamalı ve uygulamalıdır. ‘Vizyon ve gelişim’e odaklanma, ödüllendirme sistemlerinin yeniden yapılandırılması, örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar ve sosyal mübadele dinamiklerinin güçlendirilmesi, bu süreçte anahtar rol oynamaktadır. Bu yaklaşımlar, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı ve proaktif olmalarını sağlayarak, işletmelerin genel müşteri memnuniyeti ve sadakatini artırmalarına yardımcı olacaktır.

Son olarak, bu araştırmanın birtakım sınırlılıkları mevcuttur. İlk olarak, çalışmanın perakende sektörü üzerine gerçekleştirilmiş olması elde edilen sonuçların diğer sektörlerden elde edilecek sonuçlar için genellenemeyeceği anlamına gelir. İkinci olarak, çalışmanın mavi yakalı çalışanlar ile yapılmış olması elde edilen sonuçların beyaz yakalı çalışanlardan elde edilecek sonuçlar için genellenemeyeceği anlamına gelir. Bir diğer sınırlılık, araştırmada kullanılan anketlerin 2024 yılında uygulanmasıdır. Katılımcıların görüşlerinin zaman içinde değişebileceği esastan hareketle bu çalışmada elde edilenler sadece bu yıl için geçerlidir. Diğer bir sınırlılık ise, araştırmanın anket formunda yer alan ölçeklerle sınırlı olmasıdır.

Bu araştırmanın kapsamı genişletilerek beyaz yakalı çalışanlar ile farklı sektörlerde ve farklı değişkenlerle bilimsel çalışmalar yapılması sonucunda benzer konulardaki farklı çalışmalara yol gösterilmesi mümkün olabilecektir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katılım sağlamıştır (%50).

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Kurul Onayı: Bu çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulundan 2023-13 sayılı ve 12.12.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Adcock, D., Bradfield, R., Halborg, A., & Ross, C. (1995). *Marketing: Principles and Practice*. Great Britain: Pitman Publishing.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Albay N. (2010). Geleneksel pazarlamadan yeni pazarlama yaklaşımlarına geçiş süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Azizi, S., Ghytasivand, F., & Fakharmanesh, S. (2012). Impact of brand orientation, internal marketing and job satisfaction on the internal brand equity: the case of Iranian's food and pharmaceutical companies. *International Review of Management and Marketing*, 2(2), 124.
- Başaran, Ü., & Uncuoğlu Yolcu, İ. (2022). İçsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü: müşteriler ile etkileşim kuran çalışanlar üzerine bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2364-2389.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-44.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Bilge, F. A., Summak E. M., & Karayel, S. (2009). Konya'da özel hastane yöneticilerinin müşteri odaklı pazarlamaya bakış açıları ve karlılığa etkileri üzerine bir araştırma. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12/1, 1-14.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Büyüker İşler, D., & Özdemir, Ş. (2010). Hastane işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi Isparta ili örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 117.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16, 108-116.
- Choi, E. K., & Joung, H. W. (2017). Employee Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior: A Study of Frontline Employees in the Foodservice Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Cronin, J. J., & Taylor S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(7), 55-68.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N.. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), ss. 197-211.
- Çetindere, A. (2018). *İçsel Pazarlama Yaklaşımının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi: Sağlık İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Dalvi, M., & Vahidi, M. (2013). A Study of the Effects of internal marketing on customer-oriented social and prosocial behaviors (case study: hotels in İsfahan city). *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(11), 253-269.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Ewing, M. T., & Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach to Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(1), 17-26.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: Sage.
- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11:755-768.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 update (10a ed.). Boston: Pearson.
- Ghoneim, A. I., & El-Tabie, N. H. (2014). Effect of Internal Marketing Adoption on the Performance of the Commercial Banks in Egypt. *World Journal of Social Sciences*, 4 (3), 97-116.
- Homans, G. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hoşgör, H., & Cengiz, E. (2019). İlişkisel pazarlama perspektifinden hastaların davranışsal niyet öncülleri: kavramsal bir model önerisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(4), 501-509.
- Hougaard, S., & Bjerre, M. (2002). *Strategic Relationship Marketing, Understanding Buyer-Seller Relationships*, Samfundslitteratur, Press, 27-51.
- Kağncıoğlu H. C. (2002). Günümüz işletmelerinin yaşam anahtarı: müşteri odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 79-90.
- Karaman, D. (2020). İlişkisel pazarlama bilinirliğinin ve uygulamalarının belirlenmesi üzerine hizmet sektörlerinde nitel bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 4(2), 521-539.
- Kiyonari, T., Shigehito, T., & Toshio, Y. (2000). Social Exchange and Reciprocity: Confusion or a Heuristic?. *Evolution and Human Behaviour*, 21, 411-427.
- Kubat, S. (2021). İçsel pazarlama uygulamalarının banka çalışanlarının müşteri yönlü davranışı ile ilişkisi ve bir araştırma. Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-551.
- Nunko, R., & Ramkissoon, H. (2012). Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 997-1023.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., & Abbratt, 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.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama yaklaşımı. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1): 54-66.
- Pantouvakis, A. (2012). Internal marketing and the moderating role of employees: An exploratory study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(2), 177-195.
- Park, J. H., & Tran, T. B. N. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 35, 412-426.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Salmani, D., & Fereidoun, Z. (2014). The study of the internal marketing effects on customer oriented process (case study: askarieh corporation, rasht city, Iran). *Arth prabandh: A Journal of Economics and Management*, 3(11), 12-21.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G.S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113-124.
- Shiau, W-L., & Luo, M. M. (2012). Factors affecting online group buying intention and satisfaction: a social exchange theory perspective. *Computers in Human Behavior*, 28, 2431-2444.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.

- Sönmez, N. K. (2017). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Antalya'da Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Thomas, W. R., Soutar N. G., & Ryan M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (s.o.c.o.) scale: a proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.
- Türköz, I., & Akyol, A. (2008). Internal marketing and hotel performance. *An International Journal Of Tourism And Hospitality Research*. 19, 149-177.
- Uygun, M., & Akın, P. D. (2017). İçsel pazarlama uygulamalarının hizmet çalışanlarının müşteri ve iç girişimcilik yönlü davranışlar geliştirmelerindeki rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 836-853.
- Uzunoğlu, E. (2007). Müşteri odaklı pazarlama anlayışına göre değer yaratma: bir model olarak değer iletim sistemi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 11-29.
- Wischniewski, J., Windmann, S., Juckel, G., & Brüne, M. (2009). Rules of Social Exchange: Game Theory, Individual Differences and Psycho-pathology. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 33, 305-313.
- Yıldız, S.M., & Kara, A. (2015). IM-11 Scale: An Instrument for Measuring Internal Marketing. International Academic Conference, 6-9 September, Prague, Czech Republic.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.
- Yurdakul, M., & Dalkılıç, N. (2006). İlişkisel pazarlama anlayışının sigorta müşterilerinin bağlılığı üzerindeki etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 255-265.