

HİZMET İŞLETMELERİNDE İÇ MÜŞTERİ YAKLAŞIMININ ÇALIŞANLARIN MÜŞTERİ YÖNLÜ DAVRANIŞ GELİŞTİRMESİNDEKİ ROLÜ

Mutlu Uygun

Yrd. Doç. Dr. / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aksaray Üniversitesi
mutluuygun@gmail.com

Ebru Güner

Araş. Gör. / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aksaray Üniversitesi
ebruguner1981@gmail.com

Sinan Mete

Yrd. Doç. Dr. / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Aksaray Üniversitesi
sinanmete@hotmail.com

Özet

Bu araştırma, hizmet çalışanlarının çalıştıkları hizmet işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılamaları ile bu çalışanların hizmet bağlamındaki müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yürütülmüştür. Bu amacı karşılayabilmek için nicel araştırma yöntemi esas alınarak, oluşturulan bir veri toplama aracıyla Aksaray'da faaliyet gösteren hizmet işletmelerinin çalışanlarından veri toplanmıştır. Toplanan veriler, Bağımsız Örneklem t-testi ve Pearson Korelasyon testlerinden yararlanarak analiz edilmiştir. Bulgular, hizmet işletmelerinde içsel pazarlama uygulama düzeyine göre çalışanların müşteri yönlü davranışlarının farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İç Müşteri, İçsel Pazarlama, Müşteri Yönlülük, Hizmet Pazarlaması

Alan Tanımı: İlişki Pazarlaması, Pazarlama Stratejileri (İşletme ve Yönetim / Pazarlama)

THE ROLE OF INTERNAL CUSTOMER APPROACH ON CUSTOMER ORIENTATION BEHAVIOUR OF EMPLOYEES IN SERVICE BUSINESSES

Abstract

This research is conducted in order to examine the relationship between perceptions of service employees about internal marketing practices of service business and their customer-orientation behaviors in the context of the service. On the basis of quantitative research methods, the data has been collected from the employees working in service business that operating in Aksaray. The data has been analyzed by using independent sample t-test and Pearson's correlation tests. The findings

indicate that employees' customer orientations behavior differs with regard to application level of internal marketing.

Keywords: Internal Customer, Internal Marketing, Customer Orientation, Service Marketing

Jel Code:M31

1. GİRİŞ

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. Müşterilere, onların çözüm bekleyen ihtiyaçlarına ve tercihlerine olan duyarlılık hizmet işletmelerinin en yaşamsal odağı olarak daha da önem kazanmaktadır (Wilson vd., 2008: 19). Günümüzde bir işletmenin müşteri değeri, buna bağlı müşteri sadakati ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratma yeteneği, pazar ihtiyaçlarını doğru anlaması ve bunlara karşılık verebilme ile doğrudan ilişkilidir. Artan rekabette işletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri yönlü davranışlar geliştirebilme yeteneklerine bağlı olmakta, “müşteri yönlü” bir kültür yaratma ve buna uygun eğilim ve yeteneklere sahip çalışanlara sahip olma zorunluluğu doğmaktadır. Hizmetin soyut ve etkileşimi gerektiren yapısından dolayı hizmetin kalitesine yönelik algının doğrudan hizmet çalışanına bağlı olması ve müşteri tarafından elde edilen hizmet deneyiminin neredeyse çalışanla özdeşleştirilmesi konunun hizmet işletmeleri açısından daha da önem taşıdığını göstermektedir.

Müşteri yönlülük, müşteri ihtiyaç ve isteklerine öncelik vererek, bunlara en uygun çözümleri sunmayı ve böylece müşterilerle uzun dönemli sürdürülebilir ilişkiler geliştirmeyi amaç edinen bir anlayıştır. Bu anlayış, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi kavranarak müşteri tatmininin ve bağlılığının artırılmasında, bir işletmenin uzun dönemli ve karlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde önemli bir etken olabilmektedir (Liao, 2009: 6; Narver ve Slater, 1990: 21).

Geleneksel olarak müşterileri anlama ve müşterilerin ihtiyaçlarına etkili çözümler üretme işlevini pazarlamacılar üstlenegelmiştir. Ancak günümüzde pazarlama artık müşteri etkileşimlerini yönetmede tek etken olmaktan çıkmış, insan

kaynakları başta olmak üzere işletmenin tüm işlevsel alanları bu konuda önem kazanmıştır. Mutsuz çalışanlarla müşteri yönlü bir kültür oluşturarak mutlu müşteriler yaratabilmek artık neredeyse olanaksızlaşmıştır. Dolayısıyla çalışanların memnuniyetini önemseyen, onların ihtiyaçlarını tatmin etme arzusu içinde olan işletmecilik anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Bu olgu özellikle hizmet pazarlaması alanyazınında 1970’li yılların ortalarında bazı araştırmacılar tarafından (Berry vd., 1976; George, 1977; Thompson vd., 1978 gibi) dolaylı olarak dile getirilmeye başlanan ve 1980’li yıllarda özellikle Berry’nin (1981) öncü çalışması sonrası giderek önem kazanan ve sıkça tartışılmaya başlayan “içsel pazarlama” ve müşteri ilişkileri yönetiminde önemli bir boyutu oluşturan “iç müşteri” kavramlarıyla incelenmektedir. Buna bağlı olarak hizmet işletmelerinin sürdürülebilir başarı açısından iç ve dış pazarının ya da müşterilerinin ikisini birden tatmin etme zorunluluğunda oldukları (Bowers ve Martin, 2007: 88) giderek alanyazında daha çok kabul görmektedir. Ancak, uzun sayılabilecek bir akademik geçmişe karşın uygulamada işletmelerin daha çok (nihai) müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde durdukları, zaman ve kaynaklarını eşit derecede çalışan ilişkileri yönetimine ayırmadıkları (Conduit ve Mavondo, 2001: 11; Doğan ve Kılıç, 2008: 60) 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. Bir işletmenin içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek, performansı yüksek, gerekli nitelik ve yeterliğe sahip, işinde yükselme isteği olan çalışanların ihtiyaç ve isteklerini dikkate alması, müşteri memnuniyeti ve müşteri bağlılığına temel oluşturan “müşteri yönlü davranışlar” geliştirebilmede kilit rol oynayabilmektedir. Bu anlayışa göre, içsel müşteriler olarak kabul gören çalışanlar tatmin edilirse, onların işlerini sevecekleri ve müşteri ihtiyaçlarına çözüm geliştirmede daha üretken olacakları varsayılmaktadır. Böylelikle, iç müşteri tatmininin sağlanması yoluyla dış ya da nihai müşteri tatmini ve bağlılığı noktasında bir avantaj elde edilebilecektir.

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarıyla olumlu ilişkiler geliştirme çabasına işaret etmektedir. Temel esası, iç müşteriler olarak görülen çalışanların ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile iş motivasyonlarının ve elde tutulma oranlarının artırılabilmesi, bu yüzden daha yüksek çalışan tatmininin ve müşteri yönlü hizmet davranışının başarılı olabileceğine dayanmaktadır. Bunu etkili biçimde gerçekleştirebilen işletmelerin daha yüksek düzeyli dış müşteri tatmini ve bağlılığı sağlayabileceği (Sargeant ve Saadia, 1998: 67) ifade edilmektedir. Bu yüzden, içsel pazarlama çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar yaratmada 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).

İlgili alanyazın incelendiğinde, araştırmalarda ağırlıklı olarak (özellikle Türkiye’de) içsel pazarlamanın ya çalışan algısı (İnal vd., 2008; Uygun vd., 2012) ya da çalışan motivasyonu, iş tatmini ve kurum bağlılığı (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Chang ve Chang, 2007; Chang ve Chang, 2008; Gounaris, 2008; İşler ve Özdemir, 2010; Kocaman vd., 2013; Roberts-Lombard, 2010; Toksarı, 2012 gibi) kapsamında ele alınmış olduğu, müşteri yönlü davranışlar geliştirmedeki rolünün görece ihmal edildiği ve bu yönde bir araştırma ihtiyacının kendini hissettirdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel problemi, “hizmet işletmelerinin iç müşteri yaklaşımını esas alarak tüm çalışanlarına yönelik yerine getirdikleri içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların geliştirdikleri müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkileri incelemek” olarak belirtilebilir.

1.1. Amaç ve Önem

İçsel pazarlamanın önemli bir boyutunu çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmeye ilişkin yönetsel faaliyetler oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın temel amacı, hizmet çalışanlarının çalıştıkları hizmet işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılamaları ile bu çalışanların hizmet bağlamındaki müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkileri belirlemektir. Çalışmada içsel pazarlama algısı, çalışanların işletme tarafından yürütülen tüm

içsel pazarlama faaliyetlerine yönelik farkındalığı ve kabulü; müşteri yönlülük ise, çalışanların müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin ederken ve müşteri tatminini artırmaya çalışırken herhangi bir baskı unsuru oluşturmadan onların satın alma kararlarına destek sağlayan ve onlara en hoşnut edici tüketim deneyimini yaşatan kişisel davranışlar olarak ele alınmıştır. Araştırmanın temel amacı esas alınarak aşağıda belirtilmiş olan araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

Araştırma Sorusu 1: Hizmet işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyine göre çalışanların müşteri yönlü davranışları farklılaşmakta mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Hizmet işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyine göre çalışanların müşteri yönlü davranışları farklılaşmakta ise, bu fark her iki olgunun da hangi alt boyutlarında ortaya çıkmaktadır?

İçsel pazarlamanın uzun bir akademik geçmişi olmasına karşın, özellikle uygulamada işletme yöneticileri arasında yaygın bir farkındalığın olmadığı dikkat çekmektedir. Bu durumun içsel pazarlama kavramının tam olarak neyi ifade ettiğinin ve uygulamada nasıl işlediğinin yeterince net olmamasından (Ahmed ve Rafiq, 2002: 3; Hung ve Lin, 2008: 170-172; Sargeant ve Saadia, 1998: 67) kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu yüzden, çalışmada konunun kavramsal olarak ayrıntılı biçimde ele alınarak netleştirilmeye çalışılması ikinci bir amaç olarak benimsenmiştir. Dolayısıyla bu çalışmanın hem kavramsal alanyazın hem de elde edilen bulgular yönüyle işletmelerde özellikle yönetim düzeyinde içsel pazarlamaya yönelik farkındalık geliştirmede ve uygulama eğilimini teşvik etmede önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde alanyazın taramasına dayalı olarak çalışmanın kavramsal çerçevesine yer verilmiş ve iç müşteri, içsel pazarlama, müşteri yönlülük kavramları ve aralarındaki olası ilişkiler açıklanmıştır.

2.1. İç Müşteri ve İçsel Pazarlama Kavramları

Hizmet pazarlaması ve yönetimine ilişkin ortaya konan yeni kuramlarda “ilişkilerin ve etkileşimlerin” önemli ve merkezi bir yere sahip olduğu göze çarpmaktadır (Gummesson, 1987: 12-14). Bu etkileşimlerde hizmet çalışanları özellikle hizmet sunumunda yaşamsal olan, hizmet sağlayıcısı ve müşteri karşılaşmasını temsil eden “gerçek anlar”ın başarılı yürütülebilmesi ve yönetilebilmesinde önemli bir yere sahiptir. Hizmet işletmelerinin farklılık yaratma sürecinde giderek müşterilerin hizmet deneyimine esas oluşturan alıcı-satıcı etkileşimleri (George, 1990: 64), bu etkileşimlerde müşteri yönlü bir kültür çok daha önem kazanmakta ve çalışanları “iç müşteri” olarak gören, müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir parçası sayan ve onların ihtiyaçlarını da tatmin etmeye çalışan bir anlayış gelişmektedir.

Son yıllarda ilgili alanyazında “iç müşteri” olarak adlandırılan işletme çalışanları ve bu çalışanların “dış müşteri” olarak adlandırılan nihai müşteriler üzerinde oynadıkları aktif rol üzerine yürütülen araştırmalarda (Ene, 2013: 69; Wieseke vd., 2009: 123) bir artışın olduğu dikkat çekmektedir. Pazarlama alanyazınında iç müşteri, bir işletme içindeki tüm çalışanlar anlamında ele alınmakta (George, 1990: 67; Gummesson, 1987: 17; Lukas ve Maignan, 1996: 178), nihai müşteriler için sağladıkları hizmetten dolayı çalışanlar, müşteri tatmini ve bağlılığında önemli bir etken (Conduit ve Mavondo, 2001: 12; Mohr-Jackson, 1991: 457) olarak görülmektedir. Bu anlamda iç müşterilerin iş huzurunu ve böylece etkinliğini artırarak dış müşteri memnuniyetini artırmanın yolunun işletme ile çalışanlar arasında iyi ilişkiler geliştirmeye bağlı olduğu söylenebilir. Hizmet işletmeleri müşteriyle iletişim halinde olan çalışanlarını müşteri ihtiyaçları konusunda bilgilendirmeli, sürekli olarak eğitmeli, iletişim becerileri kazanmalarını desteklemeli ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamalıdır (Bansal vd., 2001: 72; Bouranta vd., 2005: 350). Dolayısıyla bu faaliyetlerin etkili biçimde gerçekleştirilebilmesinde giderek “içsel pazarlama” uygulamaları alanyazında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi alanyazında farklı tanımlamaları ile karşılaşılabilen içsel pazarlama, 1970’li yılların ortalarında bazı alan uzmanları tarafından dolaylı olarak dile getirilmekle birlikte, özellikle Berry tarafından 1981 yılındaki öncü çalışmada kavramsallaştırılmış ve sonrasında konuya ilişkin araştırmalar hız kazanmıştır (Kocaman vd., 2013: 22; Rafiq ve Ahmed, 2000: 450). Berry’e (1981) göre içsel pazarlama, “çalışanları içsel müşteriler ve yapılan işleri de işletmenin hedefleri için uğraşırken bu iç müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden iç ürünler olarak görmektir”.

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak hizmet alanındaki temel problemlerden biri olan tutarlı biçimde yüksek kalitede hizmet sunmayı başarmanın bir yolu olarak önerilmiştir. Bu temel öneri, işletmelerin tatmin olan müşterilere sahip olmak için tatmin olan çalışanlara da sahip olmalarının gerektiği ve bunun da en iyi şekilde iş tasarımına ve çalışan motivasyonuna pazarlama ilkelerini uygulayarak çalışanlara müşteriler gibi davranmaktan geçtiği fikrine dayanmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2002: ix). İçsel pazarlama, dış müşteriye sunulan hizmetin sürekli geliştirilebilmesi amacıyla işletmede her seviyede çalışanın yönetilmesi ve teşvik edilmesi için insan kaynakları ve pazarlama teori, teknik ve ilkelerinin bütünleştirilerek uygulanması anlamına gelmektedir (Chang ve Chang, 2008: 93; Kelemen ve Pappasolomou-Doukakis, 2004: 122). Başka bir deyişle içsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranmayı, iş ürünlerini onların ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendirmeyi öngören bir yönetim felsefesi (Cahill, 1995: 43 Rafiq ve Ahmed, 1993: 219-222) ve çalışanların kurum bağlılıklarını kazanmak için onların taleplerini karşılayacak eylemleri sunan bir gelişim stratejisidir (Kocaman vd., 2013: 22; Chang ve Chang, 2007: 265). Buna göre içsel pazarlama kavramının iki önemli unsurundan bahsedilebilir. Bunlardan birisi, işletmede çalışan herkesin bir müşteri olarak görülmesi ve ikincisi ise nihai (dış) müşterilerden önce hizmetin iç müşterilere satılması, onların işlerinde mutlu olmalarının sağlanması gerektiği şeklinde ifade edilebilir.

Rafiq ve Ahmet (2000: 229) önceden yürütülmüş araştırmaları gözden geçirerek içsel pazarlamanın üç kuramsal gelişim aşamasının söz konusu olduğunu belirlemişlerdir. Bu aşamalar, çalışan motivasyonu ve tatmini, müşteri yönlülük ve strateji uygulama ve değişim yönetimi biçiminde ifade edilebilir. **Çalışan motivasyonu ve tatmini** aşamasında çoğu araştırmacı içsel pazarlamaya tutarlı biçimde yüksek kalitede hizmet sunabilmek için çalışanların nasıl edinilebileceğine, motive edilebileceğine ve elde tutulabileceğine ilişkin bir çözüm olarak yaklaşmışlardır. Bu yüzden çoğu araştırmada işletmelerin çalışanlarını müşteri olarak görmeleri ve çalışan motivasyonuna ve tatminine odaklanmaları gerektiğine vurgu yapıldığı gözlenmektedir. **Müşteri yönlülük** aşamasında daha çok içsel pazarlamanın müşteri yönlülük kavramı ile ilişkisinin öne çıkarıldığı dikkat çekmektedir. Başka bir deyişle bu aşamada Grönroos (1985) tarafından “interaktif pazarlama” olarak adlandırılan “alıcı-satıcı” etkileşimlerinin işletme için bir iş fırsatı sağlama olanağının önemine işaret edilmektedir. Grönroos (1985) müşterilerle etkileşimde bulunan çalışanların müşteri yönlü davranışlarının nihai tüketicilerin tekrarlı satın alımlarında önemli bir etki gösterdiğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla bu aşamada içsel pazarlamanın müşteri yönlü davranışları güçlendirmeye yönelik bir araç olduğu, bir işletmenin çalışanlarından oluşan iç müşterilerine de dış müşterilere (nihai müşterilere) sergilenen pazarlama anlayışıyla yaklaşarak müşteri bilincine ve pazar yönlülüğe teşvik edilebileceği üzerinde durulduğu anlaşılmaktadır. **Strateji uygulama ve değişim yönetimi** aşamasında ise içsel pazarlama örgütsel stratejiyi uygulamada, değişime yönelik fonksiyonlar arası çatışma ve direnç yaratan engelleri ortadan kaldırmada yaşamsal bir araç olarak görülmektedir. Bu aşamada 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 (Liao, 2009: 10-12).

2.2. Müşteri Yönlülük Kavramı ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Pazarlama alanyazını incelendiğinde işletme içindeki müşteri yönlülüğün geliştirilmesinin ve bu yönde bir kültür yaratılmasının önemine sıkça vurgu yapıldığı dikkatten kaçmamaktadır. Giderek son yıllarda müşteri yönlülüğün geliştirilmesi için işletmelerin yalnızca nihai müşterilerin ihtiyaçlarına değil, iç müşteri anlayışıyla çalışanların da ihtiyaçlarına odaklanmaları gerektiği (Conduit ve Mavondo, 2001: 11) fikri ağırlık kazanmaya başlamıştır. Buna bağlı olarak Longbottom ve meslektaşları (2006: 713), içsel pazarlamanın müşteri yönlü bir örgüt kültürü yaratmada önemli bir iletişim süreci olduğunu ileri sürmektedirler. Çalışanlar, ürünleri geliştirerek dış müşteriye hizmet sunmak için işletmeyle işbirliği içinde olan kurumsal ortaklar olarak kabul edilmektedirler. Bu nedenle içsel pazarlama anlayışında, çalışanların işleri “iç ürünler” olarak görülmekte ve işletmelerin çalışanların memnuniyetini artırmak için bu ürünlerin tasarımına önemli bir çaba harcamaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Müşteri yönlülük, en sade şekliyle satış elemanlarının olası müşterilerle etkileşimlerinde pazarlama kavramlarından yararlanması biçiminde tanımlanabilir (Saxe ve Weitz, 1982: 344). Narver ve Slater (1990: 21) müşteri yönlülüğün mevcuttaki ve gelecekteki değişimleri kapsayan müşteri değer zincirini anlamak olduğunu belirtmektedirler. Konuyu kurum kültürü bakış açısından ele alan Deshpande ve meslektaşları (1993: 24), müşteri yönlülüğü uzun dönemli işletme karlılığını amaçlarken müşterilerin ilgilerini öncelikleyen inançlar seti olarak tanımlamaktadırlar. Buna göre müşteri yönlülüğün temel esasının, müşteri önceliği ve müşterilerle uzun dönemli ilişki geliştirme olduğu söylenebilir. Ayrıca konunun bireysel (Saxe ve Weitz, 1982) ve örgütsel düzeyde (Lafferty ve Huit, 2001; Narver ve Slater, 1990) kavramsallaştırılabildiği de anlaşılmaktadır.

Daha önce de belirtildiği gibi içsel pazarlama kavramı ile bir işletmenin ilk pazarının işletme çalışanı olduğu öne sürülmekte, her aşamada motive olmuş ve müşteri odaklı çalışan sağlamak (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009: 42) temel esaslardan birini oluşturmaktaydı. İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanların

kazanılarak onların işletmede tutulması konusuna ağırlık vermektedir (Ewing ve Caruana,1999: 18). Dolayısıyla etkili bir işletme içi ortama kavuşmanın yanında çalışanlarda müşteri yönlü davranışlar geliştirmek açısından içsel pazarlama uygulamalarının önemli katkılar sağlayabileceği söylenebilir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın amaçlarını karşılayabilmek için nicel araştırma yöntemi esas alınmıştır. Uygulamalı bir araştırma olan çalışmada, “ilişkisel araştırma” türünden ve “alan araştırması” deseninden yararlanılmıştır. Bu kısımda araştırmadaki örnekleme, veri aracı geliştirme, veri toplama ve veri analizi süreçlerine yer verilmiştir.

3.1. Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Araştırmada, Aksaray’da “sağlık hizmetleri, bankacılık hizmetleri, belediye hizmetleri ve konaklama hizmetleri” alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarından Mayıs 2013-Eylül 2013 zaman aralığında rassal ve kolayda örnekleme yöntemiyle ve alanyazında önceden geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden ve sorulardan oluşan bir anket yoluyla veri toplanmıştır. Daha öncede belirtildiği gibi, araştırma alanı olarak hizmet sektörü, içsel pazarlama ve müşteri yönlülük açısından anahtar sektör olmasından dolayı tercih edilmiştir. Aksaray ilindeki belirtilen hizmet alanlarında faaliyet gösteren ve rassal olarak seçilen kamu ve özel sektör işletmeleri araştırmaya dahil edilmiş olup, veriler bu işletmeler belli aralıklarla ziyaret edilerek kolayda örneklemeden hareketle gönüllük esasına dayalı olarak çalışanlarla birebir görüşülerek toplanmıştır. Toplamda 350 katılımcıdan veri toplanmış olup, bunlardan kullanılabilir 313 anket araştırmaya esas teşkil etmiştir. Katılımcıların kişisel özelliklerini temsil eden tanıtıcı bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Kişisel Katılımcı Özellikleri

| ÖZELLİKLER | | % (N=313) | ÖZELLİKLER | | % (N=313) |
|--------------|--------------|------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------|
| Cinsiyet | -Erkek | 50,5 | Aylık Gelir (TL) | -500-1000 arası | 23,0 |
| | -Kadın | 49,5 | | -1001-2000 arası | 43,8 |
| Medeni Durum | -Evli | 63,6 | | -2001-3000 arası | 21,7 |
| | -Bekâr | 36,4 | | -3001-4000 | 1,6 |
| Yaş | -18-25 arası | 55,0 | | -4001ve üzeri | 9,9 |
| | -26-35 arası | 22,0 | Çalışılan Hizmet Sektörü | -Sağlık Hizmetleri | 50,9 |
| | -36-45 arası | 11,2 | | -Banka Hizmetleri | 41,7 |
| | -46-ve üzeri | 11,8 | | -Konaklama Hizmetleri | 4,2 |
| Eğitim | -İlköğretim | 3,0 | | -Kamu (Belediye) Hizmetleri | 3,2 |
| | -Lise | 25,0 | Kurumda Çalışma Yılı | -1-4 Yıl | 55,0 |
| | -Lisans | 66,3 | | -5-10 Yıl | 22,0 |
| | -Lisansüstü | 5,7 | | -11-15 | 11,2 |
| | | -16 Yıl ve üzeri | | 11,8 | |

Tablo 1'in incelenmesinden de anlaşılacağı üzere, katılımcıların %50,5'inin erkek, %49,5'inin kadın; %64'e yakınının evli, %36,4'lük kısmının bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 3'ü ilköğretim mezunu iken, % 25'i lise mezunu, % 66,3'ü lisans ve %5,7'si lisansüstü eğitime sahiptir. Aylık gelir olarak katılımcıların büyük çoğunluğu (% 43,8) en fazla 2000 TL. alırken, en fazla 4000 TL alanların % 1,6 olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların yarısı (% 50,9) sağlık hizmetleri alanında çalışırken %55'inin en fazla 4 yıldır hizmet sektöründe çalıştığı görülmektedir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, alanyazında önceden bazı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlikleri sınanmış ölçeklerden yararlanılarak uyarlanan “içsel pazarlama algı ölçeğinden” (Gounaris, 2006; Liao, 2009), “müşteri yönlülük ölçeğinden” (Stewart, 2009) ve kişisel özellikleri yansıtan sorulardan oluşturulan bir anketle veri toplanmıştır. Başka bir deyişle, anket üç bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümdeki sorular, çoktan seçmeli kategorik özellik taşıyan (kişisel özellikler), “içsel pazarlama algı ölçeği” ve “müşteri yönlülük ölçeği” orta noktası nötr olan (3), Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1), Kesinlikle Katılıyorum'a

(5) kadar uzanan, Likert tipi eşit aralıklı bir ölçme aracıdır. Ankete son şeklini vermek için 20 katılımcıdan ve 2 alan uzmanından da görüş alınmıştır.

Çalışmada veri toplamak amacıyla oluşturulan ankette içsel pazarlama algısı 28 madde, müşteri yönlülük ise 20 madde ile temsil edilmiştir. Her iki ölçeğe de temel oluşturan alt boyutların belirlenebilmesi ve ölçeklerin açıkladığı varyans yeterliliğini değerlendirebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu ve örneklem yeterliliğini incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütünden ve Bartlett's Küresellik testinden yararlanılmıştır. Tabachnick ve Fidell (2007) 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 ölçeğine ilişkin elde edilen KMO = ,96 ve Bartlett's Küresellik testine yönelik Ki-kare (378) = 8518,71 p= ,000 < 0,01 ; müşteri yönlülük ölçeğine ilişkin elde edilen KMO = ,91 ve Bartlett's Küresellik testine yönelik Ki-kare (190) = 3459,26 p= ,000 < 0,01 değerleri her iki ölçek açısından verinin örneklem sayısının yeterli olduğuna ve faktör analizine uygunluk gösterdiğine işaret etmektedir. Yapılan faktör analizleri sonucunda, içsel pazarlama ölçeğine yönelik "iletişim ve bilgi paylaşımı (8 madde), işle ilgili yönetici rehberliği (8 madde), bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi (4 madde) ve sağlanan soyut ve sosyal yararlar (8 madde)" olmak üzere 4 faktör (alt boyut); müşteri yönlülük ölçeğine yönelik "müşteriyi özel hissettirme çabası (4 madde), müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma (4 madde), doğru hizmeti sunma isteği (4 madde), kişisel ilişki geliştirme çabası (4 madde) ve satış ve hizmet sunma yeteneği (4 madde) olmak üzere 5 faktör (alt boyut) ortaya çıkmıştır. 28 maddeden oluşan içsel pazarlama algı ölçeği toplam varyansın % 70,2'sini; 20 maddeden oluşan müşteri yönlülük ölçeği ise toplam varyansın % 69,7'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla ilerleyen bölümde yürütülen analizler her iki ölçek açısından da elde edilen bu alt boyutlara ve bunları temsil eden maddelere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir.

Ankette yer alan her iki ölçeğin de geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak, ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Nunnally (1978) 0,70 ve üzerindeki bir Alpha değerinin ölçeğin güvenilirliği açısından yeterli olduğunu vurgulamaktadır. Ölçeklerin geneline ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Veri Toplamada Yararlanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Katsayıları

| Ölçek | Cronbach's Alpha Katsayıları | |
|------------------------|------------------------------|--|
| | Genel | Alt Boyutlar |
| İçsel Pazarlama Algısı | ,97 | İletişim ve bilgi paylaşımı ,92; İşle ilgili yönetici rehberliği ,92; Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi ,86; Sağlanan soyut ve sosyal yararlar ,93 |
| Müşteri Yönlülük | ,92 | Müşteriyi özel hissettirme çabası ,83; Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma ,75; Doğru hizmeti sunma isteği ,88; Kişisel ilişki geliştirme çabası ,81; Satış ve hizmet sunma yeteneği ,84 |

Tablo 2'nin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi, her iki ölçeğin de geneline ve alt boyutlarına ilişkin elde edilen Cronbach's Alpha katsayıları ölçeklerin görece yeterli ve yüksek sayılabilecek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.3. Veri Analizi

Veriler, SPSS istatistik paket yazılım programının 20.sürümüyle analiz edilmiştir. Hizmet işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyine göre çalışanların müşteri yönlü davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığını (*araştırma sorusu 1*) belirleyebilmek için “düşük ve yüksek içsel pazarlama düzeyi” olmak üzere iki kategoriden oluşan bir bağımsız değişken ve toplam müşteri yönlülük puanından oluşan bir bağımlı değişken kullanılarak “Bağımsız Örneklem t-testi” yapılmıştır. Bağımsız Örneklem t-testi iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığını test etmektedir. Bu analiz için test değişkeninin iki kategoride tanımlanan evrenlerin her birinde normal dağıldığı, normal dağılan test değişkeninin evrenler için varyanslarının eşit (homojen) olduğu ve katılımcılar açısından test değişkenindeki puanların birbirinden bağımsız olduğu varsayımları söz konusu olmaktadır (Green vd., 2000). Green ve

meslektaşları (2000) t-testi açısından 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. Bu testin varsayımlarına yönelik yapılan değerlendirmeler, bu varsayımların karşılandığını ve verinin test için uygun olduğunu ortaya koymuştur.

İçsel pazarlama uygulamalarının alt boyutları ile müşteri yönlülüğün alt boyutları arasındaki ilişkileri inceleyebilmek için (*araştırma sorusu 2*) her bir alt boyutun temsil edildiği maddelerin toplam puanları esas alınarak Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Bu analiz, sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri test ettiğinden, analiz öncesi değişkenlerin bütününe ilişkin bir serpilme grafiği elde edilerek, bu durumun uygunluğu kontrol edilmiştir.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, verilerin araştırma soruları doğrultusunda analiz edilmesiyle ulaşılan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Öncelikle içsel pazarlama uygulama düzeyi ile müşteri yönlülük arasındaki ilişki ve sonrasında da her iki olgunun alt boyutları arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.

4.1. İçsel Pazarlama Uygulama Düzeyi İle Müşteri Yönlülük İlişkisi

Hizmet işletmelerinde çalışanların, çalıştıkları işletmedeki içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeylerine bağlı olarak sergiledikleri müşteri yönlü davranışların farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için Bağımsız Örneklem t-testi yapılmıştır. Analizde, faktör değişkeni (bağımsız değişken) olarak içsel pazarlama ölçeği ile sağlanan verinin her bir katılımcı için hesaplanan toplam içsel pazarlama algı puanına dayalı elde edilen ve iki gruptan oluşan (düşük ve yüksek düzey içsel pazarlama algısı) kategorik bir değişken ve bağımlı değişken olarak her bir katılımcı için müşteri yönlülük ölçeğinden elde edilen toplam puanlardan oluşan iki değişkenden yararlanılmıştır.

Analiz sonucu elde edilen $t(302) = -4,893$; $p = ,000 < ,01$ değerleri katılımcıların içsel pazarlama algı düzeylerine bağlı olarak müşteri yönlü davranışlarının farklılaştığını, başka bir deyişle bu iki değişken arasından istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Tablo 3'teki betimsel istatistiklerden de anlaşıldığı üzere çalışanlar, işletmelerinde uygulanan içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algı düzeyi arttıkça daha müşteri yönlü davranışlar sergilemektedirler. Etki boyutu istatistiği açısından hesaplanan η^2 değeri de bu sonucu desteklemektedir. Green ve meslektaşları (2000) ,01; ,06 ve ,14 η^2 değerlerinin sırasıyla görece küçük, orta ve büyük etki boyutlarına işaret ettiğini belirtmektedirler. Hesaplanan 0,073 η^2 değeri görece orta büyüklükte bir etki boyutuna işaret etmektedir. Elde edilen bu sonuca bağlı olarak her iki değişkenin alt boyutları arasındaki ilişkiler bir sonraki aşamada ele alınmış ve farklılıkların hangi alt boyutlarda ortaya çıktığı değerlendirilmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlama Algı Düzeyine Göre Müşteri Yönlülük Değişkeninin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

| İçsel Pazarlama Algı Düzeyi* | Ortalama** | Standart Sapma |
|------------------------------|------------|----------------|
| Düşük | 75,83 | 11,78 |
| Yüksek | 82,26 | 10,76 |

* İçsel pazarlama algı düzeyi, içsel pazarlama ölçeği ile sağlanan verinin her bir katılımcı için hesaplanan toplam algı puanına dayalı hesaplanarak kategorileştirilmiştir.

** Ortalama puanlar, katılımcıların müşteri yönlülük ölçeğinde yer alan maddelere verdikleri yanıtların toplam puanları dikkate alınarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlar, içsel pazarlama uygulamaları ile işletme çalışanlarının müşteri yönlü davranışları arasında ilişki olduğunu belirleyen alanyazında yürütülmüş olan bazı araştırma sonuçlarıyla da (Bouranta vd., 2005; Liao, 2009 gibi) benzerlik göstermektedir.

4.2. İçsel Pazarlama ve Müşteri Yönlülük Alt Boyutları Arasındaki İlişkiler

İçsel pazarlama alt boyutları ile müşteri yönlülük alt boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi için Pearson Korelasyon Katsayıları hesaplanmıştır. Davranış bilimleri açısından işaretine bakmaksızın .10, .30 ve .50 korelasyon katsayıları genel olarak sırasıyla küçük, orta ve büyük katsayılar olarak yorumlanır (Green vd., 2000). Ayrıca, Tip I hata olasılığını minimize edebilmek için Bonferroni yaklaşımı (Green vd., 2000: 238) esas alınarak, anlamlılık düzeyi, hesaplanan korelasyon sayısına bölünerek ($.05/20=.003$) elde edilen .003 düzeyine göre sonuçlar değerlendirilmiştir. Sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. İçsel Pazarlama Alt Boyutları İle Müşteri Yönlülük Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

| N=313 | | Müşteriyi özel hissettirme çabası | Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma | Doğru hizmeti sunma isteği | Kişisel ilişki geliştirme çabası | Satış ve hizmet sunma yeteneği |
|--|---|-----------------------------------|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------------------|
| İletişim ve bilgi paylaşımı | r | ,179* | ,259* | ,167* | ,341* | ,227* |
| | p | ,002 | ,000 | ,003 | ,000 | ,000 |
| İşle ilgili yönetici rehberliği | r | ,165 | ,281* | ,169* | ,343* | ,200* |
| | p | ,004 | ,000 | ,003 | ,000 | ,000 |
| Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi | r | ,186* | ,227* | ,143* | ,284* | ,185* |
| | p | ,001 | ,000 | ,012 | ,000 | ,001 |
| Sağlanan soyut ve sosyal yararlar | r | ,259* | ,311* | ,214* | ,390* | ,243* |
| | p | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

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

Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi içsel pazarlamanın alt boyutları ile müşteri yönlülüğünün alt boyutları arasındaki ilişkiler, bu ilişkilerin yönü ve büyüklüğü aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir. Bu anlamda içsel pazarlamanın:

- “İletişim ve bilgi paylaşımı” alt boyutu ile müşteri yönlülüğünün “müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma”, “kişisel ilişki geliştirme

çabası” ve “satış ve hizmet sunma yeteneği” alt boyutları arasında istatistiksel olarak *orta büyüklükte*; “müşteriyi özel hissettirme çabası” ve “doğru hizmeti sunma isteği” alt boyutları arasında *düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,

- “*İşle ilgili yönetici rehberliği*” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma” ve “kişisel ilişki geliştirme çabası” alt boyutları arasında *orta büyüklükte*; “doğru hizmeti sunma isteği” ve “satış ve hizmet sunma yeteneği” alt boyutları arasında *düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu; buna karşın “müşteriyi özel hissettirme çabası” alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmadığı,
- “*Bireysel ihtiyaçlara yönelik yönetici ilgisi*” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma” ve “kişisel ilişki geliştirme çabası” alt boyutları arasında *orta büyüklükte*; “müşteriyi özel hissettirme çabası”, “doğru hizmeti sunma isteği” ve “satış ve hizmet sunma yeteneği” alt boyutları arasında *düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu,
- “*Sağlanan soyut ve sosyal yararlar*” alt boyutu ile müşteri yönlülüğün “müşteriyi özel hissettirme çabası”, “müşterilerin ihtiyaçlarını anlamaya çalışma”, “kişisel ilişki geliştirme çabası” ve “satış ve hizmet sunma yeteneği” alt boyutları arasında istatistiksel olarak *orta büyüklükte*; “doğru hizmeti sunma isteği” alt boyutu arasında *düşük büyüklükte pozitif yönlü doğrusal bir ilişki* olduğu tespit edilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen bulgular, bir hizmet işletmesinde içsel pazarlama uygulama düzeyine bağlı olarak çalışanların müşteri yönlü davranışlarının farklılaşabildiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, hizmet işletmelerinin içsel pazarlama uygulamalarına ağırlık vermeleri ölçüsünde kendilerine önemli bir

rekabet avantajı sağlayacak müşteri yönlü çalışanlara sahip olabileceklerini göstermesi açısından çarpıcıdır. Ayrıca bulgular, genel anlamda içsel pazarlamanın her bir alt boyutunun çalışanların müşteri yönlü davranışlarına yönelik her bir alt boyut üzerinde belli ölçüde etki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hizmet işletmelerinde görev yapan yöneticilerin işletmede etkin bir içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek çalışanların gerek her bir alt boyut açısından gerekse bir bütün olarak müşteri yönlülüğünü teşvik edebilecekleri söylenebilir. Bu sonuçlar, uygulamadaki profesyonellere konuya ilişkin bir farkındalık sağlama niteliği açısından önemli görülmektedir.

Bu çalışma, sadece görece orta büyüklükte bir ildeki belli hizmet işletmeleri kapsamında yürütülmüştür. Araştırmanın farklı illerde (özellikle büyük illerde) ve farklı hizmet sektörlerinde tekrarlanması yararlı sonuçlar sağlayabilir. Çalışmada içsel pazarlama ve müşteri yönlülük olgularına odaklanıldığından, konunun kişisel özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ve çalışanların performanslarıyla ilişkisi dikkate alınmamıştır. Dolayısıyla ileriki çalışmalarda bu değişkenlere de yer verilerek içsel pazarlama ve müşteri yönlülük kuramlarıyla ilişkili tüm değişkenlerle oluşturulacak bütünlük kavramsal yapı test edilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmed, P. K., Rafiq, M., Internal Marketing Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management, London: Butterworth-Heinemann, 2002.

Bansal, H.S., Mendelson, M.B, Sharma B. “*The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*”. Journal of Quality Management, 6(1), 2001, 61-76.

Bouranta, N., Mavridoglou, G., Kyriazopoulos P.. “*The Impact of Internal Marketing to Market Orientation Concept and Their Effects to Bank Performance*”. Operational Research An International Journal, 5: 2, 2005, 349-362.

Bowers, MR ve Martin, CL. “*Trading places redux: employees as customers, customers as employees*”. Journal of Services Marketing, 21: 2, 2007, 88-98.

Cahill, D. “*The Managerial Implications of the Learning Organization: A New Tool for Internal Marketing*”. Journal of Services Marketing, 9: 4, 1995, 43-51.

Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. G. “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma”. *Yönetim*, 20: 63, Haziran 2009, 41-58.

Chang, C. S. ve Chang, H. “Effect of Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan”. *Journal of Nursing Research*, 15: 4, 2007, 265-274.

Chang, C. S. ve Chang, H. “Perceptions of internal marketing and organizational commitment by nurses”. *Journal of Advanced Nursing*, August, 2008, ss.92-100

Conduit, J. ve Mavondo, F.T. “How critical is internal customer orientation to market orientation?”. *Journal of Business Research*, 51, 2001, 11-24.

Doğan, S. ve Kılıç, S. “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *KMU İİBF Dergisi*, 10: 14, Haziran, 2008, 60-87.

Ene, S. “İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5: 10, Kış, 2013, 67-90.

Ewing, M. ve 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, 1999, 17-26.

George, W. “Internal marketing and organisational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level”. *Journal of Business Research*, 20, 1990, 63-70.

Gounaris, S. “The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence”. *Journal of Services Marketing*, 22: 1, 2008, 68-90.

Gounaris, S. “Internal-Market Orientation and Its Measurements”. *Journal of Business Research*, 59, 2006, 432-448.

Green, S.B., N.J. Salkind, T.M. Akey, *Using SPSS for Windows Analyzing and Understanding Data*, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Gummeson, E. “The new marketing-developing long-term interactive relationships”. *Long Range Planning*, 20: 4, 1987, 10-20.

Hung, JY ve Lin, TY. “The Investigation on the Internal Marketing Practicing of the International Tourism Hotel Chains”. *Journal of International Management Studies*, February, 2008, 170-176.

İnal, M. E., Çiçek, R. ve Akın, M. “İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algularının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5: 9, 2008, 161-181.

İşler, D. B. ve Özdemir, Ş. “Hastane İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Isparta İli Örneği”. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13: 2, 2010, 115-142.

Kelemen, M. ve Papasolomou-Doukakis, I. “Can culture be changed? a study of internal marketing”. The Service Industries Journal, 24: 5, 2004, 121-135.

Kocaman, S., Durna, U., İnal, M.E. “Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği”, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 5: 1, 2013, 21-29.

Liao, J-F. The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry, Doctor of Business Administration Program, Golden Gate University, 2009, PHD.

Longbottom D., Osseo-Asare, A.E, Chourides, P., Murphy W.D. “Real quality: does the future of TQM depend on internal marketing?”. Total Quality Management & Business Excellence, 17: 6, 2006, 709–732.

Lukas, B. ve Maignan, I. “Striving for quality: the key role of internal and external customers”. Journal of Market Focused Management, 1, 1996, 175-87.

Mohr-Jackson, I. “Broadening the market orientation: an added focus on internal customers”. Human Resource Management, 30: 4, 1991, 455-67.

Narver, JC ve Slater, SF. “The effect of a market orientation on business profitability”. Journal of Marketing, 54, October, 1990, 20-35.

Nunnally, J. C., Psychometric Theory. McGraw-Hill:New York, 1978.

Roberts-Lombard, M. “Employees as customers: An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa”. African Journal of Business Management, 4: 4, 2010, 362-372

Sargeant, A. ve Saadia, A. “The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking”. International Journal of Bank Marketing, 16: 2, 1998, 66–79.

Stewart, J.K. An Investigation of an Intrapreneurial Orientation Among Employees in Service Organization. Ohio State University, 2009, PHD.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. Using Multivariate Statistics. Pearson Education: Boston, 2007.

Toksarı, M. “İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32: 1, 2012, 155-183.

Uygun, M., Sinan, M., Güner, E. “Yükseköğretim Kurumlarındaki Kadın Çalışanların Kurumdaki İçsel Pazarlama Uygulamalarına ve Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları”. Uluslararası Yüksek Öğretim Sempozyumu. Aksaray Üniversitesi, 17-19 Ekim, 2012, Aksaray, 108.

Wieseke, J., Aheame, M. Lam, S.K., Dick, R.V. “The Role of Leaders in Internal Marketing”. Journal of Marketing, 73, 2009 123-145.

Wilson, A., Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D., Services Marketing.- Integrating Customer Focus Across the Firm, Berkshire: McGraw-Hill, 2008.