

İÇ MÜŞTERİLERİN TATMİNİ VE İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: KAYSERİ SÜPERMARKETLERİNDE BİR UYGULAMA

Suzan ÇOBAN*

Özet

Kayseri’de bulunan süpermarketlerde, iç müşterilerin tatmin durumlarına göre içsel pazarlama uygulamalarına bakış açılarının değerlendirilmesi amacıyla yapılan araştırmada şu bulgular elde edilmiştir: İşletmeden tatmin olma durumu ile dış müşteriye yönelik davranışlar sergileme arasında anlamlı bir ilişki vardır. Tatmin olan iç müşteriler, tatmin olmayanlara göre tatmin durumunun müşteriye yönelmede nispeten zayıf düzeyde etkili olduğunu belirtmektedirler. Entegrasyonun ve iş tatmininin sağlanmasına yönelik içsel pazarlama faktörleri açısından işletmeden tatmin olanlar ile olmayanlar arasında ayrım söz konusudur. İşletmeden tatmin olanlar, işletmenin bu faktörlere yönelik faaliyetlerini olmayanlara göre daha olumlu değerlendirmektedir. İşletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre, entegrasyonun sağlanması ve ödüllendirmeye yönelik içsel pazarlama faktörleri açısından ayrım söz konusudur. İşletmede çalışmayı tercih eden iç müşteriler, bu faktörlere yönelik uygulamaları tercih etmenlere göre daha olumlu değerlendirmektedir.

Anahtar kelimeler: İç Müşteri Tatmini, İçsel Pazarlama, Süpermarketler.

Abstract

The following findings were obtained in a research made in Supermarkets of Kayseri in order to evaluate the point of views towards internal marketing applications according to satisfactional states of internal customers: There is a meaningful relation between satisfaction in business and demonstration of behaviours towards external customer. Contrary to dissatisfied customers, satisfied ones state that satisfactional state plays a relatively low role that in being customer oriented. There is a difference at issue (seems to occur) between those who are satisfied and those are not in terms of integration and job satisfaction factors. Satisfied ones react more favourably to the mentioned activities of business in comparison to those who are dissatisfied. As regards to preference of working in a business, a distinction

* Yrd.Doç.Dr., Erciyes Üniversitesi, Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi.

seems to occur that aimed at providing integration and rewarding in terms of internal marketing factors. Internal customers that prefer to work in the business react these factors oriented applications more favourably in comparison to those who do not prefer.

Keywords: Internal Customer Satisfaction, Internal Marketing, Supermarkets.

Giriş

Çalışanlar işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir paydaş grubudur. İşletmeler, dış müşterilerini tatmin etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları tatmin etme yollarını aramalıdır. Tatmin olmuş çalışanlar, tatmin olmuş müşterilere yol açacak ve tatminkâr müşteriler de personelin işlerinde tatmin olma duygusunu güçlendirecektir (Öztürk, 2000: 60). Bu kapsamda yapılacak çalışmalardan biri, içsel pazarlama anlayışını hayata geçirmektir.

İçsel pazarlama yaklaşımı, hizmet pazarlamasında insan faktörü ile birleşmekte ve hizmet pazarlaması (içsel, dışsal ve interaktif) üçlüsünde tanımlanan ilişkileri düzenlemektedir (Kotler, 1994: 171). Dolayısıyla, hizmet sektöründe yer alan ve iç-dış ilişkilerin önem kazandığı sektörlerden biri olan perakendeciliğin araştırma kapsamında yer alması uygun görülmüştür. Satış elemanları, müşterilere işletmenin dağıtım hizmetlerini sağlayan kişilerdir. Burada personelin bir kısmı dağıtım hizmetlerini yerine getirirken bir kısmı, müşterilerle doğrudan iletişim içindedir. Perakendecilikte iç müşteri olan satış elemanları, promosyon ve farklı bir mağaza imajı yaratmada önemli bir unsurdur (Varinli, 2005: 160). Bu bağlamda, "*işletmelerin aynası ve vitrini olarak nitelendirilen*" (Karafakioğlu, 1998: 2) satış elemanlarının tatmini oldukça önemlidir. Zira, "*müşteriler, pazarlama ve satış organizasyonlarının hizmet odaklı olup olmadığını satış elemanı düzeyinde yargılar*" (Cortada, 1993: 124). Süpermarketlerde diğer perakendeci işletmeler kadar olmasa bile çeşitli birimlerde personelin dağıtım ve tutundurma aracı olarak önem taşıdıkları söylenebilir. Dolayısıyla, süpermarket yönetiminde etkinlik sağlamak için çalışanların tatmin edilmesine yönelik planlı ve sistemli çalışmaların yapılması gerekir. Bu noktadan hareketle araştırmanın amacı, iç müşterilerin tatmin olma durumları ile dış müşteriye yönelim ilişkisini saptamak ve iç müşterilerin tatmin olma durumlarına göre içsel pazarlama uygulamalarını değerlendirmelerinde ayırıcı faktörleri belirlemektir. Ayrıca, iç müşterilerin tatmin olmadıkları içsel pazarlama uygulamalarını saptamak ve bu doğrultuda işletmelere önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

1. İç Müşteri Tatmini, İçsel Pazarlama ve İşletme Başarısı İlişkisine Yönelik Teorik Çerçeve

Pierchy (1998), dış müşteri tatmini ile iç yapı ilişkisini, iç ve dış müşterilerin tatmin seviyelerinin yüksek-düşük olmasına göre incelemekte ve iç müşteri tatmini ve bunun dış müşteriye, dolayısıyla işletme başarısına yansımalarını göstermektedir. İç müşterinin tatmin olmaması durumunda ise, işletmeden yabancılaşma sözkonusu olmaktadır. Bu durumda işletmenin rekabet gücü zayıflamaktadır (Ay ve Kartal, 2003: 19; Pierchy, 1998: 218).

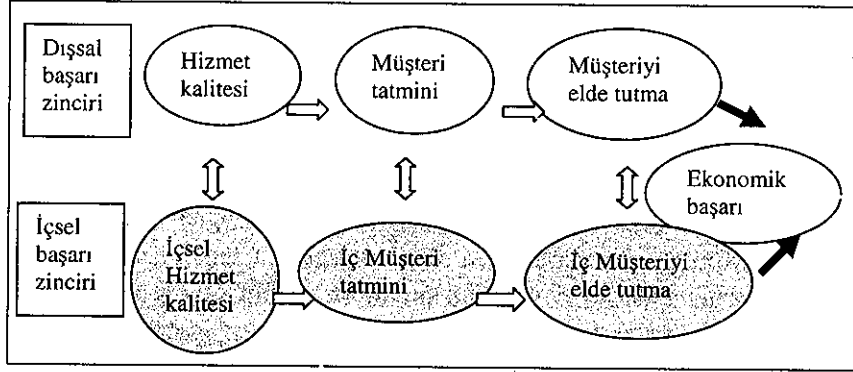
Heskett ve arkadaşları (1994) tarafından geliştirilen hizmet-kâr zincirinde kârlılık, müşteri sadâkati, çalışan tatmini ve çalışan sadâkati arasında ilişki kurulmaktadır. Zincirdeki halkalar şu şekilde oluşmaktadır: Müşteri sadâkati, kâr ve büyümeyi artırmaktadır; sadâkat müşteri tatmininin doğrudan sonucudur; tatmin ise büyük oranda müşterilere sağlanan hizmetin değerinden etkilenmektedir; değer, tatmin olmuş, sadık ve verimli çalışan tarafından yaratılmaktadır; çalışan tatmini ise temel olarak yüksek kalitede destek hizmetlerinin ve işgörenlerin bu sonuçları müşterilere ulaştırmasını mümkün kılacak politikaların bir sonucudur. Görüldüğü gibi Heskett ve arkadaşları, iç müşteri tatmini sağlamanın dış müşteri tatminine yol açacağını göstermektedir. Aksi durumda ise işletmenin kârlılığı azalacaktır (Öztürk, 2000: 87; Heskett vd., 1994: 164-165).

Alıcı-satıcı ilişkileri işletmelere pazarlama fırsatı sağlamakta olup, bunu başarmanın yolu, içsel pazarlamanın uygulanmasıdır. Çünkü, içsel Pazarlama, mutlu müşteriler elde etme yolunun mutlu ve tatmin olmuş iç müşteriden geçtiğini ifade etmektedir. Başka bir anlatımla, içsel pazarlama çabalarıyla etkili dışsal pazarlama davranışı için uygun iklim sağlanmaktadır (Çoban, 2004: 91; Ballantiyne, 2000: 276).

Literatürde birçok içsel pazarlama tanımına rastlamak mümkündür. Bir tanıma göre içsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanları işletmeye çekmek ve onları işletmede tutmak üzerine yoğunlaşan faaliyetlerdir (Yapraklı ve Özer, 2001: 58; Ewing ve Caruana, 1999: 17-18). Bir başka tanımda ise içsel pazarlama, girişimcinin etkili dışsal pazarlama yapmasına yardımcı olmak üzere çalışanları çekme, elde tutma ve motivasyonu hedefleyen bir Pazarlama anlayışı olarak ifade edilmektedir (Çoban, 2004: 92; Varey ve Lewis, 1999: 932). Genişletilmiş içsel pazarlama anlayışına göre ise içsel Pazarlama, motive edilmiş ve tüketici yönelimli personeli yaratma süreci aracılığıyla, müşteri tatmini sağlamak ve işletme ve fonksiyonel stratejilerin etkili uygulama-

masına doğru bir pazarlama yaklaşımı kullanılarak çalışanların değişime ve düzene karşı direnişlerini kırma, onları motive etme ve fonksiyonlar arası koordinasyon ve bütünleşmeye yönelik planlı çabalaradır. Modelin merkezinde çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve müşteri odaklılığa yönelik pazarlama yaklaşımı vardır (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 449).

Söz konusu tanımlardan hareketle içsel pazarlamanın, iç müşteriye yönelik pazarlama aktiviteleri olduğu söylenebilir. Örneğin, iş tasarımı ve işgörenin katılımının sağlanması, ücret ve ödüllendirme, iş atmosferinin düzenlenmesi, eğitim ve görevlendirme, dikey ve yatay iletişimde etkinlik ve açıklık gibi. Böylece iç hizmet kalitesi, işgören tatmini ve motivasyon artmakta, işgören devir oranı azalmakta ve çalışanın organizasyona katılımı sağlanmaktadır. Sonuç olarak, Şekil 1’de görüldüğü gibi içsel pazarlama aktiviteleri hem içsel hem de dışsal performansı arttırmaktadır (Bruhn, 2003: 1190).



Şekil 1: İçsel ve Dışsal Başarı Zinciri

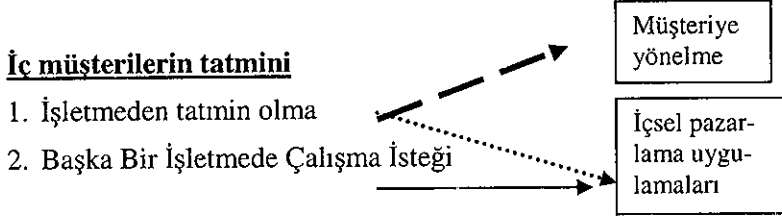
Kaynak: Bruhn M.; "Internal Service Barometers Conceptualization and Empirical Results of A Pilot Study In Switzerland", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, 2003, pp. 1187-1204.

2. Araştırma Yöntemi

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma mevcut durumu tespit etmeye yönelik tanımlayıcı nitelik taşımaktadır. Şekil 2’de görüldüğü gibi, araştırmada iç müşterilerin tatmini 2 kritere göre ölçülmeye çalışılmakta ve bu kriterlerden biri olan iş tatmini ile

müşteriye yönelme arasında ilişki araştırılmaktadır. Ayrıca, söz konusu kriterler bağlamında satış elemanlarının içsel pazarlama uygulamalarına bakış açıları değerlendirilmektedir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

2.2. Hipotezler

Araştırma modeli kapsamında hipotezler şu şekilde oluşmaktadır:

- H₁: İç müşterilerin işletmeden tatmin olma durumları ile müşteriye yönelimleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H_{2a}: İşletmenin beklentilere cevap verme düzeyine göre çalışanların içsel pazarlama faktörlerine bakış açıları farklıdır.
- H_{2b}: Gelecekte aynı işyerinde çalışma düşüncesine göre çalışanların içsel pazarlama faktörlerine bakış açıları farklıdır.

2.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Kayseri’de çok sayıda süpermarket ve satış elemanlarının olması nedeni ile araştırmada sadece büyük ölçekli işletmeler (kapsadığı alan) dikkate alınmıştır. Ancak, araştırma sorularının çalışanlara yönelik olması ve işletme politikalarına aykırı olması gerekçeleri ile Migros, Gima ve Yimpaş’tan cevap alınamamıştır. Bu işletmelerin dışında, Almer, Mega market ve Beğendik çalışanları araştırma kapsamında yer almıştır. Anket soruları 5’li likert tipi (1: kesinlikle katılıyorum, 2: katılıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılmıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum) ve iki seçenekli sorulardan oluşmaktadır. Anketlerin uygulanmasında öncelikle işletme müdürleri ile görüşülerek izin alınmış ve sorular zarflanarak haftanın ilk günü olan Pazartesi günü çalışanlara dağıtılmış ve 3 gün sonra toplanmıştır. 140 anket dağıtılmış olmakla birlikte 95 anket cevaplandırılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %68 olarak saptanmıştır.

Anketler SPSS 10.0 hazır paket programında değerlendirilmiş ve **Cronbach Alpha** güvenilirlik derecesi %85 olarak saptanmıştır. Hipotez tes-

tinde kullanılacak verilerde ise sırasıyla **Korelasyon** (iki değişken arasındaki ilişki), **Faktör analizi** (içsel pazarlama faktörlerinin belirlenmesi) ve **Ayrırma analizinden** (içsel pazarlama faktörleri itibariyle tatmin olan ve olmayan gruplar arasındaki farklılık) yararlanılmıştır (Bakınız: Nakip, 2005: 321-404-461).

3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

3.1. İç Müşterilerin İşletmeden Tatmin Olma Durumlarının Müşteriye Yönelme Davranışına Etkisi

Self servis mağazalarında çalışan personelin müşteriye yönelik davranışları satınalma atmosferinin oluşumunu etkilemektedir. Bu bağlamda iç müşterinin çalıştığı kurumdaki tatmin olması, dış müşteriye yönelik davranışlar sergilemelerini sağlayan faktörlerden bir tanesidir. Tablo 1’de görüldüğü gibi, Pearson ki-kare ve korelasyon analizi sonucu, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle iç müşterilerin tatmin olma durumu ile dış müşteriye yönelik davranışları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur ($p: 0,002 < 0,05$). Korelasyon değeri ve frekans dağılımı, çalıştığı kurumdaki tatmin olan iç müşterilerin tatmin durumunun dış müşteriye yönelik davranışlarda nispeten zayıf düzeyde önem taşıdığını tatmin olmayanların ise bu etkinin daha düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. İşletmeden Tatmin Olma Durumu İle Müşteriye Yönelik Davranışlar Arasındaki İlişkinin Dağılımı

İç Müşteri Tatmini	İç Müşteri Tatmininin Müşteriye Yönelik Davranışlara Olumlu Etkisi						Toplam	
	Önemli		Ne Önemli Ne Önemli		Önemsiz			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Olan	24	55	13	29	7	16	44	100
Olmayan	13	26	19	37	19	37	51	100
Toplam	37	39	32	34	26	27	95	100
Pearson Korelasyon Değeri: ,312 $p: 0,002 < 0,05$								

3.2. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Faktörler ve Değerlendirilmesi

Genişletilmiş içsel pazarlama modeli kapsamında içsel pazarlama, çalışanları motive eden, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve onları dış

müşteri odaklılığa yönelten insan kaynakları yönetimi ile yakın ilişkili çeşitli uygulamaları kapsamaktadır (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 449-457). Bu bağlamda geliştirilen 16 ifade, faktör analizine tabi tutulmuştur (Varey ve Lewis, 1999: 926-944; Ballantiyne, 2000: 274-286; Pierchy 1998: 209-228, Rafiq ve Pervaiz, 200: 449-457).

Barlett's testi analiz sonucunun anlamlı olduğunu göstermektedir ($p: 0.00 < 0.05$). Kaisre-Meyer-Olkin örnek ölçüm yeterliliği ise 0,858 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucu 3 ana faktör oluşmuştur. Tablo 2'de görüldüğü gibi bu faktörler, içsel pazarlama modellerinden esinlenerek adlandırılmış ve şu şekilde oluşturulmuştur: Faktör 1: Ödüllendirme, Faktör 2: Entegrasyon, Faktör 3: İş Tatmini ve Katılım,

Tablo 2. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Faktörler

Faktörler	Faktör Bileşenleri	Fak. Yüklü	Top. Vary. %	Öz Değ.	Cron. Alpha
Ödüllendirme	• İlerleme şansının verilmesi	,77	20,69	6,48	,75
	• Standart bir ödüllendirme sisteminin varlığı	,73			
	• Başarının takdir edilmesi	,64			
	• İhtiyaç duyulduğunda üst düzey yöneticilere ulaşabilme	,55			
	• İşletmede adil bir ücret sisteminin olması	,40			
Entegrasyon	• Yönetim ve iş arkadaşları arasında etkili ve düzenli bir iletişimin varlığı	,81	19,98	1,65	,84
	• İş arkadaşları ve departmanlar arası yardımlaşma ve işbirliği	,73			
	• Sorumluluklar ve yapılmasını istenen konularda bilgilendirilme	,64			
	• Yönetimin iş ile ilgili problemleri dinlemesi ve çözüme yardımcı olması	,63			
	• İşletme amaçları ve politikalarının tüm çalışanlarca benimsenmesi	,61			

İş tatmini	• İhtiyaç duyulan konularda eğitim verilmesi	,76	19,71	1,43	,76
	• İşin yapılması ile ilgili düşüncelerin dikkate alınması	,70			
	• Eğitimin uzman insanlarca verilmesi	,66			
	• İşin yapılmasında kişisel yargılar kullanma serbestisinin varlığı	,64			
	• Eğitim programlarında ileri teknoloji den faydalanma.	,62			
	• İş ile ilgili karşılaşılan problemlerde yönetimde verilen destek	,60			
Kaisre-Meyer-Olkin örnek ölçüm yeterliliği: ,858 Barlett's test of sphericity ki kare değeri: 717,33 df: 120 p: ,00<,05					

3.2.1. İç Müşterilerin İşletmeden Tatmin Durumlarına Göre İçsel Pazarlama Uygulamalarına Bakış Açılarını Ayıran Faktörler

İç müşterilerin işletmeden tatmin durumlarına göre içsel pazarlama uygulamalarına bakış açılarını ayıran faktörleri tespit etmek üzere **Kanonikal Diskirminant Analizi** yapılmıştır. Tablo 3'de görüldüğü üzere, **Kanonikal diskirminant fonksiyonu** toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. **Kanonikal** korelasyona bakıldığında, 468'dir ve **Wilks Lambda** (,781) ile yapılan denetimde bulunan Kanonikal diskirminant fonksiyonu anlamlıdır (p: ,00<,05). Cevaplayıcıların benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak 95 çalışan 2 gruba ayrılmıştır. Her iki grup diskirminant fonksiyonuna dahil edilmiştir. Diskirminant fonksiyonu, H_{2a} hipotezinin kabul edildiği göstermektedir. Başka bir anlatımla, tatmin olan ve olmayan iç müşterileri ayıran faktörler vardır. Bu faktörler, entegrasyon ve iş tatmininin sağlanmasıdır. Aritmetik ortalamalara göre işletmeden tatmin olan çalışanlar, bu faktörlerin varlığı konusunda daha olumlu düşüncelere sahiptirler. Çalışmadan elde edilen bir başka sonuç ise, ödüllendirme sisteminin her iki grup açısından yetersiz olarak değerlendirilmesidir. İşletmeden tatmin olma düzeylerinin artırılması için öncelikle, açık ve düzenli işleyen bir iletişim ağının oluşturulması, işletmenin kendi hedef ve politikalarının çalışanlara yansıtılması ve benimsetmeye yönelik uygulamaların yapılması gerekir. Ayrıca iş tasarımına yönelmek, iş ile ilgili gerekli desteği ve düzenlemeyi sağlamak, işin yapılması ile ilgili iç müşterilerin düşüncelerini almak, onlara her türlü araç gereç desteği vermek ve finansal-finansal olmayan ödüller ile çalışanları teşvik etmek gerekmektedir.

Tablo 3. İşletmeden Tatmin Olma Durumuna Göre Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Bakış Açılarını Ayıran Faktörler

Faktörler	Tatmin Durumu Ort.		Wilks' Lambda	F	P	Fonk1
	Olan	Olmayan				
Ödüllendirme	2,55	3,40	,960	3,840	,053	,711
Entegrasyon	2,40	3,15	,876	13,212	,000	,456
İş tatmini	2,50	3,58	,945	5,434	,022	,383
Tatmin Durumu	Grup üyeliği					
	1		2		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
	Olan	31	70	13	30	44
Olmayan	18	35	33	65	51	100
Canonical Korelasyon: ,468 Wilks' lambda: ,781 p: ,000 Açıklama Oranı: %100						

3.2.2. İşletmede Çalışmayı Tercih Etme Durumuna Göre Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Bakış Açılarını Ayıran Faktörler

İşletmede çalışmayı tercih etme durumuna göre çalışanların içsel Pazarlama uygulamalarına bakış açılarını ayıran faktörleri saptamak için diskriminant analizi yapılmıştır. Tablo 4'de görüldüğü üzere, **Kanonikal diskriminant fonksiyonu** toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. **Kanonikal** korelasyon,398' dir ve **Wilks Lambda** (,842) ile yapılan denetimde bulunan Kanonikal diskriminant fonksiyonu anlamlıdır (p: ,001< 0,05). Cevaplayıcıların benzerlik ve farklılıkları dikkate alınarak 95 çalışan 2 grupta modele dahil edilmiştir. Diskriminant fonksiyonu, H_{2b} hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir. Başka bir anlatımla, işletmede çalışmayı tercih eden ve etmeyen iç müşterileri ayıran faktörler vardır. Bu faktörler, entegrasyonun sağlanması ve ödüllendirmeye yönelik çabalardır. Aritmetik ortalamalara göre işletmede çalışmayı tercih eden çalışanlar, söz konusu faktörleri daha olumlu değerlendirirken, tercih etmeyenler daha kararsız bir kitleyi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işletme tercihi yaratmak ve işgören devir oranını düşürmek için içsel iletişim, koordinasyon ve bütünleşmenin sağlanmasına yönelik uygulamalara ağırlık verilmesi ve ödüllendirme sistemi ve iş tatmininin sağlanmasına yönelik çabaların gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Tablo 4. İşletmede Çalışmayı Tercih Etme Durumuna Göre Çalışanların İçsel Pazarlama Uygulamalarına Bakış Açılarını Ayıran Faktörlerin Dağılımı

Faktörler	İşletmede Çalışmayı Tercih Etme Durumu Ort.		Wilks' Lambda	F	P	Fonk1
	Olan	Olmayan				
Ödüllendirme	2,70	3,48	,944	5,475	0,021	,655
Entegrasyon	2,52	3,22	,925	7,516	0,007	,559
İş tatmini	2,73	3,40	,971	2,682	,105	,391
İşletmede Çalışmayı Tercih Etme Durumu	Grup üyeliği					
	1		2		Toplam	
	N	%	N	%	N	%
Eden	40	66	21	34	61	100
Etmeyen	10	29	24	71	34	100
Kanonikal korelasyon: ,398 Wilks' Lambda: ,842 p: ,001 Açıklama Oranı: %100						

Sonuçlar

İçsel pazarlama uygulamaları, ekonomik başarı sağlama yolunun iç müşteri tatminini sağlayıcı uygulamalardan geçtiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda tüm işletme departmanlarında faaliyet sunan personellerin bir müşteri gibi kabul edilmeleri, onların algı ve beklentileri doğrultusunda içsel hizmet sunulması, ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan memnun edilmeleri gerekmektedir.

Kayseri'de bulunan büyük ölçekli süpermarketler üzerinde yapılan çalışmada, dış müşteri tatmini ile iç müşteri ilişkisi incelenmekte ve iç müşterilerin tatmin durumuna göre içsel pazarlama uygulamalarına bakış açıları değerlendirilmektedir. Çalışmada şu bulgular elde edilmiştir:

- İlişki analizine dayalı olarak yapılan incelemede, iç müşterilerin tatmin olma durumları ile müşteriye yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Tatmin olan iç müşterilerde, tatmin düzeyi ile müşteriye yönelik davranışlar arasında zayıf düzeyde ilişki vardır. Dolayısıyla, tatmin olan iç müşterilerin müşteriye yönelik daha olumlu davranışlar sergileyebileceği ifade edilebilir.

- İç müşteri tatminini etkileyen içsel pazarlama faktörleri, ödüllendirme, entegrasyon ve iş tatmininin sağlanmasıdır. Her ne kadar bu faktörler içsel pazarlamada bütünlük arz etse de, bu faktörler açısından çalışanların işletmeden tatmin olma durumu anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Tatmin olan ve olmayan iç müşterileri ayıran faktörler entegrasyon ve iş tatmininin sağlanmasıdır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında işletmeden tatmin olan çalışanların bu faktörlerin varlığı konusunda olumlu düşündükleri, işletmeden tatmin olmayanların ise bu faktörler açısından kararsız bir kitleyi oluşturduğu görülmektedir. İşletmede çalışmayı tercih eden ve etmeyen iç müşterileri ayıran faktörler, entegrasyonun sağlanması ve ödüllendirme sistemidir. İşletmede çalışmayı tercih eden çalışanlar söz konusu faktörleri tercih etmeyenlere göre daha olumlu değerlendirmektedirler.

Sonuç olarak süpermarket yöneticilerinin dış müşterilerini tatmin etmek, işgücü devir oranını azaltmak ve satışları arttırmak gibi amaçlara ulaşabilmeleri için, ş

- oban, S. (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, ss.85-99.
- Ewing, M. and Caruana, A. (1999), "An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface", **The International Journal of Public Sector Management**, Vol: 12, Num: 1, pp.17-26.
- Harrel, G.D. and Fors, M. F. (1995), "Marketing Service To Satisfy Internal Customers", **Locistics of Information Management**, Vol: 8, Num: 4, pp.1-6.
- Heskett, J. L., Jones, T. O. ve Diğerleri (1994), "Putting The Service-Profit Chain To Work", **Harvard Business Review**, pp.164-166.
- Karafakioğlu, M. (1998), **Örnek Olaylarla Satış Yönetimi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No. 273, İstanbul.
- Kotler, P. (1994), **Marketing Management**, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.,Newjersey.
- Nakip, M. (2003), **Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar**, Seçkin Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, A. (2000), **Hizmet Pazarlaması**, Birlik Yayınları, Eskişehir.
- Pierchy, N.F. (1998), "Barriers To Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market-Place", **Journal of Strategic Marketing**, Vol: 6, pp.209-228.
- Rafiq, M. and Pervaiz, K.A (2000), "Advances In The Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", **Journal Of Services Marketing**, Vol: 14, Num: 6, pp.449-457.
- Varey, R. and Lewis, B. (1999), "A Broadened Conception of Internal Marketing", **European Journal of Marketing**, Vol: 33, Num: 9/10, pp. 926-944.
- Varinli, İ. (2005), **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2001), "Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Sayı: 6, ss.58-62.