

İçsel Pazarlama Unsurları ile İç Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kars Çağrı Merkezleri Örneği

Examining The Relationship Between Internal Marketing Elements and Internal Customer Satisfaction: The Case of Kars Call Centres

Levent AKÜZÜM¹

¹Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kars, Türkiye



Filiz ASLAN ÇETİN²

²Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kars, Türkiye



öz

Günümüzün bilimsel ve teknolojik ilerlemeyle hızla gelişen ortamı, yoğun pazar rekabetini yönetebilmek için pazarlama stratejilerinde köklü değişimler gerektirmektedir. Çalışanları iç müşteri olarak kabul eden içsel pazarlama, onların iş memnuniyetini ve motivasyonunu artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu da dış müşterilere üstün hizmet sunma potansiyelini artırarak iç müşteri memnuniyetinin kritik önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti üzerine yapılan önceki araştırmaları inceleyerek bu alanları etkileyen faktörleri araştırmaktadır. Kars'taki çağrı merkezi çalışanları arasında yapılan bir anket, içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. SPSS 22 dahil olmak üzere istatistiksel metodolojiler kullanılarak 306 yanıt üzerinde yapılan nicel analiz, içsel pazarlama çabaları ile iç müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, içsel pazarlamanın çalışan memnuniyetinin artırılması ve dış müşterilere hizmet sunumunun iyileştirilmesindeki önemli rolünün altını çizmektedir.

JEL Kodları: M, M3, M31

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İç Müşteri Memnuniyeti, Çağrı Merkezi, Kars.

ABSTRACT

Today's rapidly evolving landscape, driven by scientific and technological progress, necessitates profound shifts in marketing strategies to navigate intense market competition. Internal marketing, recognizing employees as internal customers, plays a pivotal role in enhancing their job satisfaction and motivation. This, in turn, boosts the potential to provide superior service to external customers, highlighting the critical importance of internal customer satisfaction. This study examines previous research on internal marketing and internal customer satisfaction, exploring the factors influencing these areas. A survey among call center employees in Kars scrutinized the relationship between internal marketing and internal customer satisfaction. Utilizing quantitative analysis on 306 responses, statistical methodologies, including SPSS 22, revealed a significant correlation between internal marketing efforts and internal customer satisfaction. This underscores internal marketing's pivotal role in fostering employee satisfaction and improving service delivery to external customers.

JEL Codes: M, M3, M31

Keywords: Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, Call Center, Kars.

Bu çalışma Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında tamamlanan aynı başlıklı yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

Geliş Tarihi/Received 03.05.2024

Kabul Tarihi/Accepted 04.12.2024

Yayın Tarihi/Publication Date 08.01.2025

Sorumlu Yazar/Corresponding author:

Filiz ASLAN ÇETİN

E-mail: filizaslan79@gmail.com

Cite this article: Aküzüm L. & Çetin Aslan F. (2025). Examining The Relationship Between Internal Marketing Elements and Internal Customer Satisfaction: The Case of Kars Call Centres , *Trends in Business and Economics*, 39(1), 87-102.



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Giriş

Pazarlama, insanların talepleri, istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmet sunma sürecidir (Tenekecioğlu, 2004). Hizmet pazarlaması, mal üretiminin ötesinde, hizmetlerin tüketiciye sunulmasını ve bu süreçte müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını hedefleyen bir pazarlama yaklaşımıdır. Geleneksel pazarlama unsurları olan "4P" (ürün, fiyat, tutundurma, dağıtım), hizmet pazarlamasında daha geniş bir çerçevede ele alınmış ve insan, fiziksel kanıt ve süreç unsurlarıyla "7P" olarak yeniden tanımlanmıştır. Bu yeni unsurlar, özellikle hizmet sektöründe müşteri deneyiminin iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin güvence altına alınması ve süreçlerin daha etkin yönetilmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, hizmet pazarlaması, somut ürünler yerine soyut hizmetlerin pazarlanmasına odaklanarak müşterilerle daha yakın bir ilişki kurmayı amaçlamaktadır. Müşteri odaklı bakıldığında ise bu kavram 7C olarak ortaya çıkmıştır; müşteri değeri, maliyet, kolaylık, iletişim, önemseme, koordinasyon ve onaylama.

Bu kavramlar, iş verimliliğinin artmasında ve iş süreçlerinin geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum, işletmelerin çalışanlara verdiği önemle birlikte yeni pazarlama fırsatlarının keşfedilmesine yol açmıştır (Demir vd., 2008).

İçsel pazarlamanın kökenleri, pazarlama karmasıyla ilişkilidir. 1960'ların başından itibaren pazarlama karmasında ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım gibi unsurlar kullanılmaktaydı. Ancak, bu unsurlar özellikle hizmet sektörü açısından yeterli gelmemiş ve çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurulmamıştır (Yıldız, 2020).

Pazar doygunluğunun artması, işletmeler arasındaki rekabetin yoğunlaşması ve tüketici tercihlerinin sürekli değişmesi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için çeşitli arayışlara yönelmesine sebep olmaktadır. Aslında iş yaşamı koşullarının günümüzde değişmesi, işletmelere yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatlardan biri, çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkilerin güçlenmesiyle birlikte içsel pazarlama adı verilen yeni bir yaklaşımın ortaya çıkmasıdır.

İçsel Pazarlama kavramı, 1980'lerden itibaren önem kazanmış ve çalışanların müşteri gibi değerlendirilmesi, çalışanlara önem verilmesi ve işletme verimliliğinin artırılması amaçlarıyla kullanılmıştır.

Bu çalışma, çağrı merkezi çalışanlarının memnuniyetini etkileyen ve işten ayrılmalarına neden olan faktörleri anlamak amacıyla ortaya çıkan durumu açıklamaya odaklanmaktadır. Bu faktörler; çağrı merkezi çalışanlarının

memnuniyetini etkileyen ve işten ayrılmalarına neden olan başlıca faktörler arasında iletişim eksiklikleri, yetersiz ödüllendirme ve motivasyon, sınırlı gelişim ve eğitim imkânları, olumsuz iş koşulları, adaletsiz personel seçimi ve işe alım politikaları ile yönetim desteği eksikliği yer almaktadır. Çalışanların yöneticileriyle etkili iletişim kuramaması, başarılı performanslarının takdir edilmemesi, kariyer gelişimi fırsatlarının sınırlı olması ve adil olmayan terfi süreçleri iş tatminini düşürebilir. Ayrıca, fiziksel çalışma ortamının yetersizliği, güvenlik sorunları ve yöneticilerden yeterli desteğin alınamaması da çalışanların işten ayrılma kararlarını tetikleyen unsurlar arasındadır. Aynı zamanda çalışma, işletmelerin müşteri memnuniyetini hızlı bir şekilde ele almaları gereken durumlarda, çalışanların ne kadar kritik bir rol oynadığını vurgulamakta ve bu sayede işletmeye daha fazla değer katmalarını amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, içsel pazarlama kavramı detaylı bir şekilde incelenmektedir. İçsel pazarlamanın tarihsel gelişimi, amaçları, avantajları ve dezavantajları, modelleri, unsurları ve uygulamalardaki zorluklar üzerinde durulmaktadır.

Ayrıca, iç müşteri kavramı, beklentileri, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler ve memnuniyetsizliğine yönelik bilgiler sunulmaktadır. İkinci bölümde, çalışmanın konusu, amacı, önemi, varsayımları, kısıtları ve kullanılacak araştırma yöntemleri açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde ise Kars'ta faaliyet gösteren çağrı merkezleri üzerinde yapılan anket çalışmasının bulguları, değerlendirme süreci, araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sunulmaktadır. Son olarak, dördüncü bölümde elde edilen bilgilerin yorumlanması, araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmektedir.

Teorik Çerçeve

İçsel pazarlama birçok akademisyen tarafından araştırılmış ve örgütsel alanda çeşitli ölçümler yapılmıştır. İçsel pazarlamanın bir felsefe olduğu, bir düşünce tarzı ve stratejik bir yaklaşım içermesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır. Bu bağlamda içsel pazarlama kavramının, işletmelerde çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesini ifade ettiği düşünüldüğünde işletmelerin hedeflerine ulaşması için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir (Pekmezci vd., 2008).

İçsel pazarlama, çalışan geri bildirimlerinin toplanması, çalışan hedeflerinin kurumun hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi ve etkili görev performansı için gerekli kaynak ve desteğin sağlanması gibi çeşitli bileşenleri kapsamaktadır (Haolinmin, 2023). İçsel pazarlamanın teorik temeli, çalışan

memnuniyetinin örgütsel performansı doğrudan etkilediği fikrine dayanmaktadır. Kuruluşlar, olumlu bir iç ortamı teşvik ederek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için çok önemli olan çalışan bağlılığını artırabilir (Xu vd., 2023).

İçsel pazarlama, dış faktörlerden ziyade bir ürün veya hizmetin doğasında var olan niteliklere veya faydalara odaklanan pazarlama stratejilerini ifade eder. Araştırmalar, bir ürünün doğasında var olan çevresel veya etik faydaları vurgulayan içsel pazarlama iddialarının, dışsal pazarlama iddialarına kıyasla kişisel kaygı ve tercihleri harekete geçirmede daha etkili olabileceğini göstermiştir (Kim et al., 2012). Bu yaklaşım, tüketicilere hitap etmek için çevresel faydaları ya da benzersiz özellikleri gibi ürünün kendi içsel değerini vurgular (Santos vd., 2022).

İç pazarlama ve iç müşteri ilişkileri, çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurmak, etkileşimde bulunmak ve güçlü ilişkiler kurmak için bir kuruluş içinde uygulanan stratejileri ve uygulamaları ifade eder. İç pazarlamaya öncelik vererek ve olumlu iç müşteri ilişkilerini teşvik ederek, kuruluşlar çalışan memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılığını teşvik eden bir çalışma ortamı yaratabilir. Bu da, çalışanların dış müşterilere istenen düzeyde hizmet sunma olasılığı daha yüksek olduğundan, müşteri hizmetlerinin ve deneyimlerinin iyileştirilmesine yol açar. İç pazarlama ve iç müşteri ilişkileri girişimleri yoluyla kuruluşlar, çalışanların hem iç hem de dış müşterilere en üst düzeyde hizmet sunmak için eğitilmesini, motive edilmesini ve yetkilendirilmesini sağlayarak algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki boşluğu kapatabilir (George, 1990).

İç pazarlama ve iç müşteri ilişkileri girişimleri uyumlu ve üretken bir çalışma ortamı yaratmak için çok önemlidir. Kuruluşlar, çalışanların katılımına ve memnuniyetine öncelik vererek genel müşteri hizmetlerini ve deneyimlerini etkili bir şekilde iyileştirebilir. Kuruluşların olumlu iç ilişkileri teşvik eden stratejilere sürekli yatırım yapması ve çalışanları hem iç hem de dış müşterilere olağanüstü hizmet sunmaları için güçlendirmesi çok önemlidir. Bu çabalar sayesinde kuruluşlar, algılanan ve beklenen hizmet arasındaki uçurumu kapatabilir ve ilgili tüm paydaşlar için performans ve memnuniyetin artmasını sağlayabilir (Tran vd., 2018).

İçsel pazarlama yaklaşımı, işletmelerin içinde çalışanların bireysel gelişimini teşvik ederek, daha yaratıcı ve üretken bir ortam sağlar. Bu da daha etkin iletişim ve çalışan memnuniyetine yol açar. İşletmeler, iç müşteri memnuniyetini sağlayarak dış müşterilere en uygun çözümleri sunabilirler. İçsel pazarlama programları, işletmelerin misyonlarını, amaçlarını, stratejilerini ve taktiklerini geliştirmelerine yardımcı olurken, çalışanlar bu

programların anahtar hedef grubunu oluşturur. Dış müşteriler ise dış pazarlama programlarının odak noktasıdır. Bu şekilde işletmeler, müşteri memnuniyeti, karlılık ve rekabet avantajı gibi hedeflerine ulaşabilirler (Telli vd., 2022).

İç pazarlama ve iç müşteri ilişkileri girişimleri çalışanların moralini yükseltmek ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek açısından önemli olmakla birlikte, iç ilişkilere çok fazla önem vermenin potansiyel sakıncalarını da göz önünde bulundurmak gerekir. Bazı eleştirmenler, iç müşteri ilişkilerine aşırı odaklanmanın dikkati ve kaynakları, nihayetinde kuruluş tarafından sunulan ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden uzaklaştırabileceğini savunmaktadır. Kuruluşlar iç müşterilerinin memnuniyetine ve bağlılığına öncelik vererek istemeden de olsa dış müşterilerinin ihtiyaç ve beklentilerini ihmal edebilir ve bu da genel müşteri memnuniyeti ve sadakatinde düşüşe yol açabilir (Krishnan vd., 1999).

İçsel pazarlama, kurumlarda müşteri odaklı bir kültür geliştirmeye odaklanan stratejik bir yaklaşımdır. İç hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık ve müşteri ilişkilerine vurgu yapan içsel pazarlama, çalışan memnuniyeti, müşteri sadakati ve genel kurumsal başarının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. İçsel pazarlama, örgütsel bağlılık ve hizmet kalitesi arasındaki ilişkilere odaklanarak örgütsel bağlılığı ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan stratejileri içerir. Bu yaklaşım, iç hizmet kalitesi, çalışan memnuniyeti, verimlilik, dış müşteri memnuniyeti ve kurumsal performansı birbirine bağlayan olumlu bir hizmet kâr zinciri oluşturmak için gereklidir (Tsai & Wu, 2011).

İçsel pazarlama, özellikle müşteriler için uzun vadeli ilişki planları geliştirmede ilişkisel pazarlama stratejilerinin önemli bir bileşenidir. Yükseköğretim de dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde ilişki kalitesini ve müşteri hizmetlerine bağlılığı artırmada etkilidir (Artanti vd., 2020). Dahası, içsel pazarlamanın çalışanların müşteri odaklı davranışlarını olumlu yönde etkilediği ve müşterilerin davranışsal tepkilerinin iyileşmesine yol açtığı bulunmuştur (Park & Tran, 2018). Örgütsel bağlılık bağlamında, içsel pazarlamanın çalışanlar arasındaki bağlılığın duygusal unsuru üzerinde önemli bir etkisi vardır (Caruana & Calleya, 1998). Örgütsel hedeflere ulaşmak için ön saflardaki çalışanları pazarlama stratejileriyle uyumlu hale getiren kültürel bir çerçeve görevi görür (Huang & Rundle-Thiele, 2014). Buna ek olarak, içsel pazarlama, çalışanlara kurum içindeki iç müşteriler gibi davranarak müşteri memnuniyetini artırmak için çok önemlidir (Nwora & Uzoamaka, 2017).

Literatür

İçsel pazarlama üzerine yapılan literatür incelemeleri, çalışan memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmaları içermektedir. Almaslukh vd. (2022), Covid-19 pandemisi sırasında bankacılık sektörü çalışanlarının memnuniyetini incelemiş ve içsel pazarlamanın bu süreçte kritik rol oynadığını vurgulamıştır. Başaran ve Yolcu (2022) tarafından yapılan başka bir çalışma, içsel pazarlama uygulamalarının müşteri odaklı davranışlar üzerindeki etkisini araştırmış ve iş tatmininin bu etkide aracı rol oynadığını tespit etmiştir. Pekmezci vd. (2008) ise un fabrikalarında yapılan bir uygulamada, iç müşteri memnuniyeti ile iş verimliliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu rapor etmiştir.

Alanyazında içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetini inceleyen bazı çalışmalar yer almaktadır. Arslanoğlu vd. (2020) tarafından özel hastane çalışanları üzerinde yapılan uygulamada, içsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi incelenmiş ve içsel pazarlama ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Aynı şekilde Özçifçi (2018), hastane çalışanları üzerinde yaptığı uygulamada, içsel pazarlama uygulamalarının iş tatminine etkisini incelemiş ve içsel pazarlama uygulamaları ile içsel ve dışsal tatmin arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir. Ancak Şalvarcı (2019) tarafından turizm işletmelerinde yapılan çalışmada ise içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışan memnuniyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu belirtilmiştir.

Grönroos (1981), içsel pazarlama alanında yapılan çalışmalarda, çalışanların işletme içindeki müşteri olarak kabul edilmesi ve onların memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine doğrudan etki ettiği belirtilmektedir. Özellikle ödül ve motivasyon sistemlerinin doğru uygulanması, çalışanların performansını artırırken, iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Berry, 1981). Etkili iletişim ise iş süreçlerinin daha verimli işlenmesini sağlarken, çalışanlar arasında şeffaflık ve güven oluşturmaktadır (Lings, 2004). İşgören gelişimi programları ve sürekli eğitim imkânları, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerine olanak tanıyarak, onları işletmeye daha bağlı hale getirmektedir (Ahmed vd., 2002). Ayrıca, destek sistemleri ve iyi tasarlanmış çalışma ortamları iş bırakma, çalışanların işteki verimliliğini ve memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Ahmed vd., 2002). Bu unsurların her biri, işletmenin rekabet avantajını artıran temel stratejiler olarak literatürde geniş yer bulmaktadır (Gounaris, 2008).

Çağrı merkezlerinde içsel pazarlama stratejilerinin etkin

bir şekilde uygulanması, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Literatürde, çalışanlardan düzenli geri bildirim alınmasının iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve çalışanların işyerine olan bağlılıklarının güçlendirilmesinde kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Berry, 1981). Sadık çalışanların edinilmesi ve iş bırakma oranlarının azaltılması için çalışanlara ortak faydalar, sosyal haklar, performansa dayalı ücretler ve ödüller sunulması gereklidir (Rafiq & Ahmed, 2000). Grönroos (1981) çalışmasında, Ayrıca çağrı merkezi çalışanlarının motivasyonunu artırmak adına, düzenli olarak kutlamalara yer verilmesi ve çalışanlarla beyin fırtınası oturumları düzenlenmesi önerilmektedir. Terfi ve kariyer gelişim fırsatları sunulması da çalışanların uzun vadede işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. İşletme içi ürün ve hizmetlerin çalışanlara sunulması, onların işletmeye olan güven ve aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve içsel pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini artırmaktadır (Lings, 2004).

Metodolojik Çerçeve

Metodolojik çerçeve başlığı altında araştırmanın amacı, varsayımları ve kısıtları, modeli ve hipotezleri, evreni ve örnekleme ile birlikte araştırmanın yöntemi verilmektedir.

Araştırmanın Amacı

İşletmeler, müşteri sorunlarını hızlı bir şekilde çözmek için çalışanlarına değer vermelidir. Çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri, işletmeye daha fazla katkı sağlar. Bu çalışma, içsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. İşletmeler için içsel pazarlamanın önemi ve müşterilere ulaşmadaki rolü incelenmektedir. Kars ilindeki çağrı merkezlerinde yapılan araştırmada, çalışanların demografik özelliklerinin memnuniyetlerini nasıl etkilediği de ele alınmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmaktadır:

- ✓ İçsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki var mı?
- ✓ Çağrı merkezlerinde çalışanların içsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyetini etkileyen demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık var mı?

Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Bu araştırma, Kars ilinde faaliyet gösteren çağrı merkezlerinde çalışanların görüşlerini anlamak için yapılmıştır. Araştırmanın temel varsayımı, katılımcıların anket formuna dürüst ve içten cevaplar vermesidir. Ancak,

araştırma sınırlı zaman ve maddi kaynaklar nedeniyle sadece belirli bir bölgeye odaklanmıştır. Çalışmanın yürütülmesi sürecinde gönüllülük esas alınmıştır. Dört çağrı merkezinden üçü anket çalışmasına katılmayı kabul etmiştir, ancak dördüncü birim katılımı reddetmiştir. Bu reddetme, bazı iş yerlerinin yoğun çalışma koşulları veya belirli politikalar nedeniyle araştırmalara katılmayı tercih etmeyebileceğini göstermektedir. Bu durum, çalışmanın bazı zorluklarını ve sınırlamalarını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Tablo 1. İçsel Pazarlama Unsurları

Ödül ve Motivasyon
Etkili İletişim
İşgücü Gelişimi
Destek Sistemi
Çalışan Seçimi
Personel Alımı
Çalışma Ortamı

Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

H₁: İçsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: İçsel pazarlama unsurlarından ödül ve motivasyon ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: İçsel pazarlama unsurlarından ödül ve motivasyon ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: İçsel pazarlama unsurlarından etkili iletişim ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: İçsel pazarlama unsurlarından etkili iletişim ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: İçsel pazarlama unsurlarından iş gören gelişimi ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: İçsel pazarlama unsurlarından iş gören gelişimi ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: İçsel pazarlama unsurlarından destek sistemi ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: İçsel pazarlama unsurlarından destek sistemi ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışanların seçimi ile

içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1k}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışanların seçimi ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1l}: İçsel pazarlama unsurlarından personel alımı ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1m}: İçsel pazarlama unsurlarından personel alımı ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1n}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışma ortamı ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1o}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışma ortamı ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İçsel pazarlama unsurları ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{2a}: Personelin cinsiyet durumu içsel pazarlama unsurları belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H_{2b}: Personelin medeni durumu, içsel pazarlama unsurları belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H₃: İç müşteri memnuniyeti ile demografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_{3a}: Personelin cinsiyet durumu, iç müşteri memnuniyeti belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

H_{3b}: Personelin medeni durumu, iç müşteri memnuniyeti belirlenmesinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.

Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Kars ilinde faaliyet gösteren dört çağrı merkezinde çalışan toplam 330 kişi oluşturmaktadır. Ancak, araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş ve dört çağrı merkezinden üçüne ait çalışanlar çalışmaya katılmıştır. Bu doğrultuda, toplam 306 geçerli anket üzerinden analiz yapılmıştır. İş yoğunluğu ve katılım politikaları nedeniyle dördüncü çağrı merkezi çalışmaya dahil edilmemiştir. Örneklem büyüklüğü, araştırmanın hedefi olan en az 277 kişilik katılımı sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Bulgular

Araştırma sonuçlarının analizi, çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu yöntemler, verilerin demografik frekanslar, faktör analizleri, korelasyon gibi istatistiksel ölçütlerin hesaplanmasıyla oluşturulmuştur.

Tablo 2. Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri Tablosu

Demografik özellikler	n	%	
Cinsiyet	Kadın	207	67,6
	Erkek	99	32,4
	Toplam	306	100,0
Yaş	25 yaş ve altı	132	43,1
	26-35 yaş	156	51,0
	36-45	18	5,9
	Toplam	306	100,0
Medeni Durum	Evli	69	22,5
	Bekâr	237	77,5
	Toplam	306	100,0
Eğitim	Lise	76	24,8
	Lisans	178	58,2
	Yüksek Lisans/Doktora	10	3,3
	Diğer	42	13,7
	Toplam	306	100,0
İş Deneyimi	1 yıldan az	138	45,1
	1-3 yıl	123	40,2
	4 -8 yıl	34	11,1
	8 yıldan fazla	11	3,6
	Toplam	306	100,0

Tablo 1’de demografik oranlarına göre incelendiğinde, cinsiyet dağılımında çalışanların çoğunluğunu kadınların (%67,6) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, çağrı merkezi sektöründe kadın çalışanların daha fazla olduğunu ve cinsiyet dağılımında bir dengesizlik bulunduğunu göstermektedir.

Yaş gruplarına odaklanıldığında, en yüksek oranın 26-35 yaş grubunda (%51) olduğu görülmektedir. Bu durum, çağrı merkezi çalışanlarının genellikle belirli bir yaş aralığında yoğunlaştığını göstermektedir.

Medeni durum analizi, çalışanların büyük çoğunluğunun bekâr (%77,5) olduğunu gösteriyor. Bu durum, çağrı merkezi sektöründeki çalışanların genellikle bekâr bireylerden oluştuğunu ve iş hayatında bu grubun önemli bir paya sahip olduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeyine bakıldığında, lisans mezunlarının (%58,2) diğer eğitim seviyelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çağrı merkezi çalışanlarının genellikle üniversite düzeyinde eğitime sahip oldukları söylenebilir.

İş deneyimine göre dağılıma bakıldığında çalışanların çoğunluğunun bir yıldan az (%45,1) süredir çalıştıkları

görülmektedir. Bu durum, çağrı merkezi sektöründe genellikle yeni çalışanların çoğunlukta olduğunu ve bu sektöre yeni giriş yapanların sayısının fazla olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın Ölçeklerine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Yapılan araştırmada kullanılan İçsel Pazarlama Ölçeği ve Minnesota İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Ki-Kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı, Kök Ortalama Kare Yaklaşım Hatası (RMSEA), Tucker-Lewis İndeks (TLI) Değeri ve Karşılaştırmalı Uyum İndeks Değerleri incelenmiştir. Bir modelin özellikle Karşılaştırmalı Uyum İndeks (CFI) ve Tucker- Lewis İndeks (TLI) değerlerinin 0,90 veya üzerinde olması iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir (Şenol & Öngel, 2019). Genel olarak, bir faktör parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, katsayıların 0.4 veya üzerinde olması, bir değişkenin faktörle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu gösterebilir. Standart katsayı değerleri genellikle 1 ile 1 arasında bir değer alır. Bu değerler, değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğünü ve yönünü ölçer. Genellikle, 0.2’den düşük bir Standart Katsayı zayıf, 0.2 ile 0.5 arasında orta, 0.5’ten büyük ise güçlü bir ilişki olarak değerlendirilebilir (Karaman, 2023). İçsel Pazarlama ve İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeklerine ilişkin kabul edilebilir uyum indeksleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. İçsel Pazarlama ve İç Müşteri Memnuniyeti Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	İçsel Pazarlama	İç Müşteri Memnuniyet Ölçeği
$\chi^2/sd < 5$	3,478	3,337
GFI >0.90	,933	,944
AGFI >0.90	,927	,932
CFI >0.90	,909	,899
TLI >0.90	,937	,912
RMSEA <0.08	,072	,079
RMR <0.08	,079	,069

Tablo 1’de gösterildiği üzere çalışma kapsamında değerlendirilen kabul edilebilir uyum indeksi analizleri, İçsel Pazarlama ve İç Müşteri Memnuniyet Ölçekleri için önemli bilgiler sunmaktadır. İçsel Pazarlama ölçeği için χ^2/sd oranı 3,478, GFI 0,933, AGFI 0,927, CFI 0,909, TLI 0,937, RMSEA 0,072 ve RMR 0,079 değerleriyle öne çıkmaktadır. İç Müşteri Memnuniyet Ölçeği ise χ^2/sd oranı 3,337, GFI 0,944, AGFI 0,932, CFI 0,899, TLI 0,912, RMSEA 0,079 ve RMR 0,069 değerlerine sahiptir. Bu sonuçlar, elde edilen model uyum

indekslerine göre ölçeklerin iyi bir uyum gösterdiğini ve kullanılan ölçeklerin verilerle uyumlu bir şekilde çalıştığını, istenen konuları doğru bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir.

Tablo 4. İçsel Pazarlama Ölçeği Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri

İçsel pazarlama ölçeği	Katsayılar	Standart Katsayılar	S.E.	P
OM 1 <-- - Ödül ve Motivasyon	1	,79		
OM 2 <-- - Ödül ve Motivasyon	1,037	,781	,07	<,00 1
OM 3 <-- - Ödül ve Motivasyon	1,078	,827	,06 8	<,00 1
OM 4 <-- - Ödül ve Motivasyon	,999	,772	,06 8	<,00 1
OM 5 <-- - Ödül ve Motivasyon	,673	,609	,06 1	<,00 1
OM 6 <-- - Ödül ve Motivasyon	,835	,654	,07	<,00 1
OM 7 <-- - Ödül ve Motivasyon	,72	,534	,07 6	<,00 1
OM 8 <-- - Ödül ve Motivasyon	,737	,524	,08	<,00 1
EÄ°1 <-- - Etkili İletişim	1	,721		
EÄ°2 <-- - Etkili İletişim	1,178	,725	,09 7	<,00 1
EÄ°3 <-- - Etkili İletişim	,911	,773	,07 1	<,00 1
EÄ°4 <-- - Etkili İletişim	,969	,654	,08 9	<,00 1
EÄ°5 <-- - Etkili İletişim	,967	,697	,08 3	<,00 1
G1 <-- - Gelişim	1	,568		
G2 <-- - Gelişim	,952	,647	,10 3	<,00 1
G3 <-- - Gelişim	,71	,533	,08 8	<,00 1
G4 <-- - Gelişim	1,093	,785	,10 4	<,00 1
CS4 <-- - Çalışanların Seçimi	1	,835		
CS3 <-- - Çalışanların Seçimi	,993	,847	,05 5	<,00 1

CS2 <-- - Çalışanların Seçimi	,785	,698	,05 8	<,00 1
CS1 <-- - Çalışanların Seçimi	,967	,787	,06	<,00 1
PA4 <-- - Personel Alımı	1	,538		
PA3 <-- - Personel Alımı	1,358	,754	,14 9	<,00 1
PA2 <-- - Personel Alımı	1,058	,623	,12 9	<,00 1
PA1 <-- - Personel Alımı	1,703	,828	,17 8	<,00 1
CO4 <-- - Çalışma Ortamı	1	0,709		
CO3 <-- - Çalışma Ortamı	,654	,522	,07 5	<,00 1
CO2 <-- - Çalışma Ortamı	1,106	,759	,08 8	<,00 1
CO1 <-- - Çalışma Ortamı	1,033	,698	,08 9	<,00 1
DS3 <-- - Destek Sistemi	1	,699		
DS2 <-- - Destek Sistemi	1,197	,823	,08 9	<,00 1
DS1 <-- - Destek Sistemi	1,168	,707	,1	<,00 1

Tablo 2’de İçsel Pazarlama Ölçeği için modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde; bütün katsayıların anlamlı olduğu görülmüştür.

Tablo 5. İç Müşteri Memnuniyet Ölçeği Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri

İç Müşteri Memnuniyet ölçeği	Katsayılar	Standart Katsayılar	S.E.	C.R.	P
Ä°M1 <- - İçsel Memnuniyet	1	,687			
Ä°M2 <- - İçsel Memnuniyet	,728	,648	,06 8	10,77	<,00 1
Ä°M3 <- - İçsel Memnuniyet	,859	,293	,17 3	4,976	<,00 1
Ä°M4 <- - İçsel Memnuniyet	,887	,656	,08 1	10,90 2	<,00 1
Ä°M5 <- - İçsel Memnuniyet	1,066	,7	,09 2	11,59 8	<,00 1

Ä°M6	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	,69	,239	,17	4,07	1	<,00
Ä°M7	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	1,097	,817	2	3	1	<,00
Ä°M8	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	1,071	,839	8	8	1	<,00
Ä°M9	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	1,127	,793	6	9	1	<,00
Ä°M10	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	,97	,691	5	4	1	<,00
Ä°M11	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	1,016	,751	2	2	1	<,00
Ä°M12	<-	İçsel						
	-	Memnuniyet	1,027	,777	,08	1	1	<,00
DM8	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1	,675				
DM7	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	,939	,731	9	6	1	<,00
DM6	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,34	,741	6	3	1	<,00
DM5	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,161	,749	6	3	1	<,00
DM4	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,243	,746	3	1	1	<,00
DM3	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,266	,842	4	9	1	<,00
DM2	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,333	,899	4	9	1	<,00
DM1	<-	Dışsal						
	-	Memnuniyet	1,368	,849	1	4	1	<,00

Tablo 3'te, İç Müşteri Memnuniyet ölçeği için modelde bulunan parametre katsayılarının anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, tüm katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyet Ölçekleri Arasındaki İlişkinin Analizi

		İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	İçsel Memnuniyet	Dışsal Memnuniyet
İçsel Pazarlama Ölçeği	r	,808**	,729**	,845**
	p	0	0	0
Ödül ve Motivasyon	r	,688**	,646**	,683**
	p	0	0	0
Etkili İletişim	r	,741**	,666**	,779**
	p	0	0	0
Gelişim	r	,676**	,594**	,730**
	p	0	0	0
Destek Sistemi	r	,665**	,566**	,745**
	p	0	0	0
Çalışan Seçimi	r	,760**	,687**	,793**
	p	0	0	0
Personel Alımı	r	,694**	,617**	,738**
	p	0	0	0
Çalışma Ortamı	r	,669**	,611**	,690**
	p	0	0	0

Tablo 4'te, içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İçsel pazarlama ölçeği ile iç müşteri memnuniyeti ölçeği arasında pozitif ve çok yüksek düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,808$; $p<0,01$). Bu bulgu, içsel pazarlama stratejilerinin uygulanmasıyla iç müşteri memnuniyetinin arttığını göstermektedir. Ayrıca, içsel pazarlama ölçeğinin içsel memnuniyet ölçeği ($r=0,729$; $p<0,01$) ve dışsal memnuniyet ölçeği ($r=0,845$; $p<0,01$) ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu da içsel pazarlama stratejilerinin, hem iç müşteri memnuniyetini hem de dış müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, içsel pazarlama unsurlarından ödül ve motivasyon, etkili iletişim, gelişim, destek sistemi, çalışan seçimi, personel alımı ve çalışma ortamı ile iç müşteri memnuniyeti arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Benzer şekilde, bu unsurlar ile içsel memnuniyet arasında da yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Son olarak, bu unsurlar ile dışsal memnuniyet arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgular, işletmelerin içsel pazarlama stratejilerini başarıyla uygulamalarının iç müşteri memnuniyetini olumlu yönde

etkilediğini göstermektedir. Özellikle, ödül ve motivasyon, etkili iletişim, gelişim, destek sistemi, çalışan seçimi, personel alımı ve çalışma ortamı gibi içsel pazarlama unsurlarıyla iç müşteri memnuniyeti arasındaki güçlü pozitif ilişkiler önemli bir rol oynamaktadır.

Tablo 7. İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyet Ölçekleri Arasındaki İlişkinin Yüzdelerlik Değerleri

		İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	İçsel Memnuniyet	Dışsal Memnuniyet
İçsel Pazarlama Ölçeği	r^2	0.65	0.53	0.71
Ödül ve Motivasyon	r^2	0.47	0.41	0.46
Etkili İletişim	r^2	0.54	0.44	0.60
Gelişim	r^2	0.45	0.35	0.53
Destek Sistemi	r^2	0.44	0.32	0.55
Çalışan Seçimi	r^2	0.57	0.47	0.62
Personel Alımı	r^2	0.48	0.38	0.54
Çalışma Ortamı	r^2	0.44	0.37	0.47

* $p < ,05$

Tablo 5'te gösterildiği gibi r^2 , bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni ne kadar iyi açıkladığını ölçen bir istatistiksel katsayıdır (Büyüköztürk, 2021). İçsel Pazarlama Ölçeği ile İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin r^2 değerleri incelendiğinde, %65 olarak bulunmuştur. İçsel Pazarlama Ölçeği ile iç müşteri memnuniyeti alt unsurları arasındaki ilişkiye odaklanıldığında, elde edilen r^2 değerleri, İçsel Memnuniyet için %53 ve Dışsal Memnuniyet için %71 olarak bulunmuştur. İçsel Pazarlama Ölçeği'nin alt unsurlarına bakıldığında ise en yüksek etki Çalışan Seçimi alt unsurunda görülmektedir. Bu bağlamda, içsel pazarlama stratejilerinin iç müşteri memnuniyetini belirlemedeki etkisi yüksektir ve bu iki değişken arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Ödül ve Motivasyon	Kadın	207	28,90	6,44	2,032	,043*
	Erkek	99	27,15	8,10		
Etkili İletişim	Kadın	207	18,77	3,88	1,452	,148
	Erkek	99	18,01	5,00		
Gelişim	Kadın	207	14,87	3,09	1,822	,069
	Erkek	99	14,15	3,49		
Destek Sistemi	Kadın	207	15,48	3,02	2,262	,024*
	Erkek	99	14,58	3,78		
Çalışan Seçimi	Kadın	207	10,32	2,89	-0,116	,908
	Erkek	99	10,36	2,69		
Personel Alımı	Kadın	207	14,34	3,62	2,066	,040*
	Erkek	99	13,43	3,55		
Çalışma Ortamı	Kadın	207	15,51	2,96	1,539	,125
	Erkek	99	14,90	3,75		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Kadın	207	118,07	21,40	,222	,222
	Erkek	98	111,04	27,21		

* $p < ,05$

Tablo 6'da İçsel Pazarlama Ölçeği'nin cinsiyete göre değişimi incelendiğinde, genel olarak ölçekte herhangi bir farklılık gözlemlenirse de alt unsurlar üzerinden yapılan analizler dikkat çekici sonuçlar ortaya koymaktadır. Özellikle ödül ve motivasyon, destek sistemi ve personel alımı alt unsurları, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Kadınların ödül ve motivasyon, destek sistemi ve personel alımı konularındaki algılarının, erkeklere göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu ifade, cinsiyetin içsel pazarlamanın bazı unsurları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle ödül ve motivasyon, destek sistemi ve personel alımı alt unsurlarında, kadın ve erkek çalışanların algı ve beklentilerinin farklılaştığı belirtilmektedir. Bu durum, kadın ve erkek çalışanların ödül sistemlerine, sağlanan destek yapılarına ve işe alım süreçlerine yönelik farklı yaklaşımlar veya algılara sahip olabileceğini gösterir. Örneğin, kadın çalışanlar ödüllendirme ve destek sistemlerine daha fazla önem verirken, erkek çalışanlar farklı önceliklere sahip olabilir. Bu farklılıklar, işletmelerin çalışanların cinsiyetine göre uyarlanmış içsel pazarlama stratejileri geliştirmesi gerektiği anlamına gelir. Bu da, daha etkili motivasyon, destek ve işe alım süreçlerinin tasarlanmasıyla çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmayı hedefler.

Tablo 9. İçsel Pazarlama Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Medeni durum		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Ödül ve Motivasyon	Evli	69	29,59	5,63	1,663	,097
	Bekâr	237	27,98	7,39		
Etkili İletişim	Evli	69	18,97	3,51	,988	,324
	Bekâr	237	18,39	4,48		
Gelişim	Evli	69	14,96	3,12	,931	,353
	Bekâr	237	14,54	3,27		
Destek Sistemi	Evli	69	15,30	2,96	,327	,744
	Bekâr	237	15,16	3,40		
Çalışan Seçimi	Evli	69	10,65	2,11	1,055	,292
	Bekâr	237	10,24	3,00		
Personel Alımı	Evli	69	14,77	2,74	1,883	,061
	Bekâr	237	13,84	3,82		
Çalışma Ortamı	Evli	69	16,13	2,15	2,406	,017*
	Bekâr	237	15,07	3,46		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Evli	69	122,16	15,09	1,310	,194
	Bekâr	237	114,21	25,02		

*p<0,05

Tablo 10'da içsel pazarlama ölçeğinin ve alt unsurlarının medeni duruma göre değişimi incelendiğinde; çalışma ortamı alt unsurunun medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülürken (p<0,05), diğer alt unsurların anlamlı düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür. Evli olanların çalışma ortamı düzeyi bekâr olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

Tablo 10. İç Müşteri Memnuniyet Ölçeğinin Cinsiyete Göre Değişimi

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Memnuniyet	Kadın	207	45,94	10,44	2,801	,005*
	Erkek	99	42,17	12,09		
Dışsal Memnuniyet	Kadın	207	30,07	7,40	2,699	,007*
	Erkek	99	27,54	8,27		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Kadın	207	76,47	18,04	0,083	,083
	Erkek	99	68,26	21,16		

*p<,05

Trends in Business and Economics

Tablo 8'de görüldüğü gibi iç müşteri memnuniyet ölçeğinin ve alt unsurlarının cinsiyete göre değişimi üzerine yapılan analizlerde, genel iç müşteri memnuniyeti ölçeğinde anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Ancak, iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin alt unsurlarından olan içsel ve dışsal memnuniyet düzeyleri incelendiğinde (p<0,05), cinsiyete bağlı anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, kadınların içsel ve dışsal memnuniyet düzeyi, erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu durum, iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin alt unsurlarındaki özelliklerin, cinsiyet temelli farklılıkların etkisi altında olduğunu göstermektedir. Bulgulara göre, kadınların içsel ve dışsal memnuniyet düzeylerinin erkeklere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olması, işletmelerin cinsiyet odaklı farklı stratejiler geliştirmesini gerektirmektedir. Bu doğrultuda, erkek çalışanların memnuniyetini artırmak için özelleştirilmiş motivasyon ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi önerilebilir. Erkek çalışanların beklentilerine daha uygun teşvikler ve ödüller sunarak onların motivasyonlarını artırmak mümkün olabilir. Ayrıca, iş ve yaşam dengesi desteklerinin erkek çalışanlara da uygulanması, onların işten aldıkları tatmini artırabilir. Esnek çalışma saatleri ve daha fazla sosyal destek gibi uygulamalar bu dengeyi sağlamada etkili olabilir. İletişim ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi de erkek çalışanların görüşlerini ve önerilerini daha etkin bir şekilde ifade etmelerini sağlayarak, memnuniyet düzeylerini artırabilir. Bunun yanı sıra, erkek çalışanlara yönelik daha fazla kariyer gelişim fırsatı ve terfi imkânları sunularak onların işletmeye olan bağlılığı güçlendirilebilir. Bu tür stratejiler, erkek çalışanların içsel ve dışsal memnuniyetlerini artırarak, genel iş yeri memnuniyetini ve bağlılığını olumlu yönde etkileyebilir.

Tablo 11. İç Müşteri Memnuniyet Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Değişimi

Medeni durum		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İçsel Memnuniyet	Evli	69	46,88	10,99	1,845	,066
	Bekâr	237	44,09	11,10		
Dışsal Memnuniyet	Evli	69	30,87	7,58	1,974	,049
	Bekâr	237	28,78	7,78		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Evli	69	79,11	18,17	1,295	,199
	Bekâr	237	72,61	19,40		

*p<,05

Tablo 9'da iç müşteri memnuniyet ölçeğinin ve alt unsurlarının medeni duruma göre değişimi incelendiğinde

anlamli düzeyde farklılık göstermediği görülmüştür ($p < 0,05$). Diğer bir ifade evli ve bekârların memnuniyet ölçeği alt unsurları aynı düzeydedir denilebilir. Medeni durumun iç müşteri memnuniyeti üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı ve evli ve bekâr çalışanlar arasında benzer bir memnuniyet düzeyi olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin iç müşteri memnuniyeti stratejilerini belirlerken medeni durumu dikkate almalarının gerekli olmadığı söylenebilir.

Tablo 12. İçsel Pazarlama Unsurları ile İç Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H₁: İçsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1a}: İçsel pazarlama unsurlarından ödül ve motivasyon ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1b}: İçsel pazarlama unsurlarından ödül ve motivasyon ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1c}: İçsel pazarlama unsurlarının unsurlarından etkili iletişim ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1d}: İçsel pazarlama unsurlarından etkili iletişim ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1e}: İçsel pazarlama unsurlarından iş gören gelişimi ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1f}: İçsel pazarlama unsurlarından iş gören gelişimi ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1g}: İçsel pazarlama unsurlarından destek sistemi ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1h}: İçsel pazarlama unsurlarından destek sistemi ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1i}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışanların seçimi ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1k}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışanların seçimi ile dışsal memnuniyet pozitif arasında anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1j}: İçsel pazarlama unsurlarından personel alımı ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1m}: İçsel pazarlama unsurlarından personel alımı ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL

H_{1n}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışma ortamı ile içsel memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1o}: İçsel pazarlama unsurlarından çalışma ortamı ile dışsal memnuniyet arasında pozitif anlamli bir ilişki vardır.	KABUL

Genel olarak, içsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasında yapılan incelemede, içsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasında tüm hipotezlerde pozitif anlamli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Tablo 13. Demografik Faktörlere Göre İçsel Pazarlama Unsurları ile İç Müşteri Memnuniyeti Farklılık İncelemesi Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H₂: İçsel pazarlama unsurları ile demografik özellikler arasında anlamli bir farklılık vardır.	KABUL
H_{2a}: Personelin cinsiyet durumu içsel pazarlama unsurları belirlenmesinde anlamli bir farklılık oluşturmaktadır.	KABUL
H_{2b}: Personelin medeni durumu, içsel pazarlama unsurları belirlenmesinde anlamli bir farklılık oluşturmaktadır.	KABUL
H₃: İç müşteri memnuniyeti ile demografik özellikler arasında anlamli bir farklılık vardır.	KABUL
H_{3a}: Personelin cinsiyet durumu, iç müşteri memnuniyeti belirlenmesinde anlamli bir farklılık oluşturmaktadır.	KABUL
H_{3b}: Personelin medeni durumu, iç müşteri memnuniyeti belirlenmesinde anlamli bir farklılık oluşturmaktadır.	RED

Demografik faktörlerin incelenmesi sonucunda, içsel pazarlama ölçeğinde cinsiyet ve medeni durumu arasında anlamli bir farklılık görülmektedir. İç müşteri memnuniyeti ölçeğinde ise cinsiyette anlamli farklılık var ancak medeni durumunda ise anlamli farklılık yoktur.

Sonuç ve Öneriler

İçsel pazarlama, özellikle çağrı merkezleri gibi müşteri odaklı işletmelerde gün geçtikçe daha kritik bir rol oynamaktadır. Kars Çağrı Merkezleri'nde gerçekleştirilen bu çalışmada, içsel pazarlama unsurları ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçlar, içsel pazarlama unsurları arttıkça iç müşteri memnuniyetinin de artacağını göstermektedir. İçsel pazarlama unsurları arttıkça, iç müşteri memnuniyetinin de artacağı yönündeki bulgu, işletmelerin çalışanlarına sunduğu olanakların artırılmasının memnuniyet üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu

unsurların artırılmasıyla, çalışanların motivasyonu ve bağlılığı da artacaktır. Bu çalışmada, içsel pazarlamanın çağrı merkezlerindeki etkileri incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Ancak, yapay zeka ve otomasyon teknolojilerinin hızla gelişmesi, içsel pazarlama stratejilerinin gelecekteki rolü üzerine yeniden düşünmeyi gerektirmektedir. Özellikle, insan gücüne daha az ihtiyaç duyan ve 7/24 hizmet sunabilen yapay zekâ destekli çağrı merkezlerinin, iç müşteri memnuniyeti sağlayan fiziki koşullar, çalışma saatleri, güvenlik, sosyal alanlar ve etkili iletişim gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin incelenmesi önemli bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Çağrı merkezlerinin evden çalışma gibi farklı konumlandırmalarla faaliyet göstermesi, fiziksel imkanların iç müşteri memnuniyetine etkisini yeniden değerlendirmeyi gerektirmektedir. Evden çalışma durumunda, fiziksel imkanlardan ziyade, çalışanların rahat hissetmelerini sağlayacak dijital altyapı, erişim kolaylığı ve esnek çalışma saatleri gibi unsurlar öncelik kazanmaktadır. Ayrıca, iş yeri olarak evlerin konumlandırıldığı bu durumlarda, çalışanlara yönelik sosyal bağlantı fırsatlarının oluşturulması ve güvenli çalışma ortamlarının sağlanması önem kazanmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, çağrı merkezi çalışanlarının farklı çalışma koşullarında ihtiyaç duydukları fiziki ve dijital destek unsurlarının nasıl şekillendiği detaylı olarak ele alınmalıdır.

Bu bağlamda, teknolojik gelişmelerin çağrı merkezlerinde iş süreçlerini nasıl dönüştürdüğü ve bu dönüşümlerin çalışan memnuniyeti ile işletme performansına etkileri analiz edilmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, yapay zekâ teknolojilerinin içsel pazarlamaya olan gerekliliğini sorgulamalı ve bu teknolojilerin iş ortamındaki çalışanların rolünü nasıl değiştirdiğini detaylı bir şekilde ele almalıdır. Ayrıca, teknolojik dönüşümlerin yarattığı fırsatların yanı sıra, olası zorlukların da belirlenerek içsel pazarlama stratejilerinin yeni bir bakış açısıyla yeniden şekillendirilmesi önerilmektedir. Örneğin, çalışanlara sağlanan imkanlar arasında fiziki mekânın rahat ve uygun olması, yemek, elektrik, su, ısınma, internet gibi temel ihtiyaçların karşılanması önemli rol oynar. Ayrıca, çalışanların ulaşımalarının sağlanması, uygun çalışma saatleri, rahat bir ortamda çalışmalarına imkan tanınması gibi unsurlar da çalışan memnuniyetini artırır. Bunların yanı sıra, çalışanların sağlık hizmetlerine kolayca erişebilmesi, güvenlik önlemlerinin tam olması ve sosyal alanların bulunması da iş yerindeki memnuniyeti olumlu yönde etkileyen faktörler arasında sayılabilir. İçsel pazarlama uygulamalarında, çalışanların kişisel gelişimleri için eğitim imkanlarının sunulması, kariyer basamaklarında ilerlemeleri için fırsatlar

yaratılması da çalışanların memnuniyetini artırır. Kısacası, iş yerinde çalışanların rahat ve huzurlu hissetmeleri, fiziki ihtiyaçlarının karşılanması ve iş ortamının verimli hale getirilmesi, iç müşteri memnuniyetini yükselten temel unsurlardır. Ayrıca, işletmelere içsel pazarlama stratejilerine daha fazla yatırım yaparak iç müşteri memnuniyetini artırmak için potansiyel bir yol haritası sunmaktadır. İçsel pazarlama stratejilerine yönelik bir yol haritası oluşturmak, işletmelerin iç müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir adım olacaktır. Bu yol haritası çerçevesinde, öncelikle ödül ve motivasyon sistemleri geliştirilmeli, performans bazlı ödüllendirme programları ve motivasyon etkinlikleri uygulanmalıdır. Etkili iletişim sağlamak için düzenli geri bildirim sistemleri ve çeşitli iletişim araçları kullanılmalı, yönetim ve çalışanlar arasında açık bir iletişim ağı kurulmalıdır. İşgücü gelişimi için sürekli eğitim ve mentorluk programları sunulmalı, çalışanların kariyer gelişimleri desteklenmelidir. Destek sistemleri hem teknolojik hem de psikolojik alanlarda güçlendirilmeli, çalışanların işlerini kolaylaştıran çözümler sağlanmalıdır. Son olarak, çalışma ortamı iyileştirilerek güvenli, esnek ve çalışan dostu bir ortam yaratılmalıdır. Bu adımlar, iç müşteri memnuniyetini artırarak işletmelerin verimliliğini yükseltecektir.

Çalışmada yapılan inceleme sonucunda, cinsiyet ve medeni durumun içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Cinsiyet analizine göre, kadın çalışanların ödül ve motivasyon, destek sistemi ve personel alımı unsurlarında daha olumlu bir bakış açısına sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, iç müşteri memnuniyeti unsurlarında da kadın çalışanların memnuniyetinin genel olarak erkeklere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum analizinde ise, evli olan çalışanların çalışma ortamı düzeyinin bekâr olanlardan anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak, iç müşteri memnuniyeti unsurlarında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Bu sonuçlar, işletmelerin cinsiyet ve medeni durumu dikkate alarak içsel pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin cinsiyet gibi demografik faktörleri dikkate alarak içsel pazarlama stratejileri geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Ancak, yapılan analizler sonucunda medeni durumun iç müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı Tablo 9'da tespit edilmiştir. Bu nedenle, medeni durumun strateji belirlemede dikkate alınmasına gerek olmadığı sonucuna varılmıştır. Özellikle, kadın çalışanlara daha fazla ödül ve motivasyon sağlamak, destek sistemlerini güçlendirmek ve personel alım süreçlerini iyileştirmek iç müşteri memnuniyetini artırabilir. Benzer şekilde, evli çalışanlara daha iyi bir çalışma ortamı sunmak da memnuniyeti artırabilir.

Bu çalışmada içsel pazarlamanın çağrı merkezleri üzerindeki etkileri incelenmiş ve önemli bulgular elde edilmiştir. Ancak, teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte, yapay zeka destekli çağrı merkezleri gibi insan gücüne daha az ihtiyaç duyan sistemlerin yaygınlaşması, içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti üzerinde önemli etkiler yaratabilecek bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle, teknolojinin çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki olası etkilerinin detaylı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Ayrıca, çağrı merkezlerinde teknolojik ilerlemelerin iş süreçlerini nasıl dönüştürdüğü ve bu dönüşümlerin çalışanlar ile işletme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi, içsel pazarlama stratejilerinin daha etkin bir şekilde geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, gelecekte yapılacak çalışmaların, teknolojik değişimlerin iş gücü dinamiklerine ve iç müşteri memnuniyetine olan etkilerini kapsamlı bir şekilde analiz etmesi önerilmektedir.

Literatürde içsel pazarlamanın demografik verilere göre farklılık gösterdiğini ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi, demografik özelliklere göre içsel pazarlama düzeyinin farklılaşmadığını rapor eden çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Yılmaz (2020), tıbbi tanıtım temsilcisine yapılan çalışmasında ise bekâr katılımcılar, evli katılımcılara kıyasla içsel pazarlamayı daha yüksek algıladığı sonucuna varmıştır. Ancak Karahan (2013), otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, demografik faktörlerin içsel pazarlama faaliyetlerine etkisinin anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir.

Genel olarak incelendiğinde, içsel pazarlama stratejilerine yatırım yapmak, çalışan motivasyonunu artırabilir, iş verimliliğini yükseltebilir ve iç müşteri memnuniyetini artırabilir. İşten ayrılmaları önlemek için, önceden belirlenmiş ayrılma süreçleri ve çalışanların kariyer gelişimine yönelik sunulan destekler önemli bir rol oynayabilir. Uzun vadeli bir başarı elde etmek için içsel pazarlama stratejilerine yatırım yapmak, çalışanların mutluluğunu ve bağlılığını artırarak müşteri deneyimini olumlu yönde etkileyebilir ve işletmeyi rekabetçi bir konuma getirebilir.

Çağrı merkezlerinde içsel pazarlama stratejilerini güçlendirmek ve çalışan memnuniyetini artırmak için çeşitli öneriler bulunmaktadır. Öncelikle, çalışanlar arasında etkili iletişimi sağlamak ve takım çalışmasını desteklemek için düzenli toplantılar düzenlenebilir ve iletişim araçları kullanılabilir. Ayrıca, çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve kariyerlerini ilerletmelerine destek olmak amacıyla eğitim programları, mentorluk ve koçluk destekleri sağlanabilir. Destek sistemleri oluşturularak çalışanların karşılaştıkları zorlukları aşmalarına yardımcı olmak, iş-yaşam dengesi ve

sağlık programları gibi alanlara odaklanılabilir. İşletme kültürüne uyumlu ve değerlere sadık çalışanları seçmek, içsel memnuniyeti artırabilir. İşe alım sürecinde yeteneklerin yanı sıra uyum ve motivasyon faktörlerinin de değerlendirilmesi önemlidir. Fiziksel ve psikolojik çalışma koşullarına odaklanarak, verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Ayrıca, çalışanların yeni fikirleri paylaşmaya cesaretlendirildiği bir ortamın sağlanması ve performanslarının takdir edilmesi, motivasyonlarını artırabilir. İşletmeler, çalışanların topluluklarına ve çevreye katkıda bulunabilecekleri sosyal sorumluluk projelerine katılımlarını teşvik edebilir. Esnek çalışma saatleri veya uzaktan çalışma gibi esneklik sağlayan modeller, iş-yaşam dengesini iyileştirebilir. Çeşitlilik stratejilerine odaklanarak farklı bakış açıları teşvik etmek ve işletmenin performansını sürekli olarak izlemek, içsel pazarlama stratejilerini güçlendirmek için önemlidir. Araştırma yapacak kişiler ise çağrı merkezi çalışanlarının eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleyip, içsel pazarlama stratejileri analiz edebilirler. Ayrıca, çalışanların motivasyon düzeyleri ile içsel pazarlama stratejileri arasındaki ilişkiyi değerlendirebilir ve işe bağlılık düzeyi ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi inceleyebilirler.

Ayrıca, yalnızca biyolojik cinsiyetin esas alınmasının araştırmayı eksik bırakabileceği düşünüldüğünden dolayı araştırmanın kısıtlı olabilir ve diğer unsurları farklı çalışmalarda çalışılabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın Etik Kurul onayı Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurul Başkanlığı 07.06.2023 tarihli ve E-15027 sayılı kararıyla alınmıştır.

Katılımcı Onamı: Bu çalışmaya katılan katılımcılardan yazılı bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Yazar Katkıları: Fikir – L.A., F.A.Ç.; Tasarım – L.A.; Denetleme – L.A.; Kaynaklar – F.A.Ç.; Malzemeler – F.A.Ç.; Veri Toplanması ve/veya İşlemesi – F.A.Ç.; Analiz ve/veya Yorum – F.A.Ç.; Literatür Taraması – F.A.Ç.; Yazılı Yazan – F.A.Ç.; Eleştirel İnceleme – L.A.

Çıkar Çatışması: Yazarlar, çıkar çatışması olmadığını beyan etmiştir.

Finansal Destek: Yazarlar, bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

Statement of Research and Publication Ethics: This study has been prepared in accordance with the rules of scientific research and publication ethics. Ethics Committee approval of the research was received by the decision of Kafkas University Social and Human Sciences Ethics Committee Presidency dated 07.06.2023 and numbered E-15027.

Informed Consent: Written informed consent was obtained from participants who participated in this study.

Peer-review: Externally peer-reviewed.

Author Contributions: Conception - L.A., F.A.Ç.; Design - L.A.; Supervision - L.A.; Sources - F.A.Ç.; Materials - F.A.Ç.; Data Collection and/or Processing - F.A.Ç.; Analysis and/or Interpretation - F.A.Ç.; Literature Review - F.A.Ç.; Manuscript Writing - F.B.K.; Critical Review - L.A.

Conflict of Interest: The authors have no conflicts of interest to declare.

Financial Disclosure: The authors declared that this study has received no financial support.

Kaynaklar

- Almaslukh, F. M. O., Khalid, H., & Sahi, A. M. (2022). The impact of internal marketing practices on employees' job satisfaction during the COVID-19 pandemic: the case of the Saudi Arabian banking sector. *Sustainability*, 14(15), 9301. [\[CrossRef\]](#)
- Arslanoğlu, A., Bektemür G., & Gemlik, N. (2020). İçsel pazarlamanın iş tatmini üzerine etkisi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2 (2) 22-34.
- Artanti, Y., Hartini, S., Widyastuti, & Untarini, N. (2020). Improving Relationship Quality: A Relational Model Of Internal Marketing And Commitment To Customer Service In Higher Education. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(4), 55–68. [\[CrossRef\]](#)
- Başaran, Ü., & Yolcu, İ. U. (2022). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Müşteriler ile Etkileşim Kuran Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Third Sector Social Economic Review*, 57(3), 2364-2389. [\[CrossRef\]](#)
- Büyüköztürk, Ş. (2021). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı; İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. Ankara: Pegem Akademi
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 16(3), 108–116. [\[CrossRef\]](#)
- Demir, H., Usta, R., & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (2), 135-161.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63–70. [\[CrossRef\]](#)
- Gounaris, S. (2008). The notion of internal market orientation and employee job satisfaction: some preliminary evidence. *Journal of Services Marketing*, 22(1), 68-90. [\[CrossRef\]](#)
- Haolinmin, C. (2023). The Influence of Extended Internal Market Orientation on Employee Engagement: A Study of Migrant Workers in the Chinese Manufacturing Industry. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(06), 40-44. [\[CrossRef\]](#)
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. [\[CrossRef\]](#)
- Karahan, S. (2013). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 9 (1), 47-63. [\[CrossRef\]](#)
- Kim, H., Lee, E. J., & Hur, W. M. (2012). The Normative Social Influence on Eco-Friendly Consumer Behavior: The Moderating Effect of Environmental Marketing Claims. *Clothing and Textiles Research Journal*, 30(1), 4–18. [\[CrossRef\]](#)
- Krishnan, M. S., Ramaswamy, V., Meyer, M. C., & Damien, P. (1999). Customer Satisfaction for Financial Services: The Role of Products, Services, and Information Technology. [\[CrossRef\]](#)
- Lings, L. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57 (4), 405-413. [\[CrossRef\]](#)
- Nwora, N. G., & Uzoamaka, O. E. (2017). Effects of Internal Marketing on Customer Orientation Behaviour of Selected Hotels' Employees in Nigeria. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(16), 212–212. [\[CrossRef\]](#)
- Özçiğçi, V. (2018). İçsel Pazarlama Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi: Hastane Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14 (Özel Sayı), 148.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal Marketing, Employee Customer-Oriented Behaviors, And Customer Behavioral Responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412–426. [\[CrossRef\]](#)
- Pekmezci, T., Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 143-156.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14 (6), 449-462. [\[CrossRef\]](#)
- Saad, N. M., Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, 7(2), 27-53.
- Santos, S., Gonçalves, H., Marketing, M. T.-P. & 2023, undefined. (2022). Social media engagement and real-time marketing: Using net-effects and set-theoretic approaches to understand audience and content-related effects. *Wiley Online LibraryS Santos, HM Gonçalves, M TelesPsychology & Marketing*, 2023•Wiley Online Library, 40(3), 497–515. [\[CrossRef\]](#)
- Şalvarcı, S. (2019). Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama,

- Sosyo-Kültürel Uyum Ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şenol, Ş. & Öngel, V., (2019). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 6 (12), 477-490.
- Telli, S. G., Işıkay, T., & Demir, C. (2022). Pazarlama yönetiminde insan faktörü: içsel pazarlama ve iç müşteriler. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 4(6), 75-96.
- Tenekecioğlu, B. (2004). Pazarlama Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Tran, K. T., Nguyen, P. V., Dang, T. T. U., & Ton, T. N. B. (2018). The Impacts Of The High-Quality Workplace Relationships On Job Performance: A Perspective On Staff Nurses In Vietnam. *Behavioral Sciences 2018*, 8(12), 109. [\[CrossRef\]](#)
- Tsai, Y., & Wu, S. W. (2011). Using Internal Marketing To Improve Organizational Commitment And Service Quality. *Journal Of Advanced Nursing*, 67(12), 2593–2604. [\[CrossRef\]](#)
- Xu, S. Q., Zhou, L., Kim, S. H., Chung, D. H., & Li, Z. (2023). Internal marketing analysis for improving the internal consumer satisfaction and customer orientation of employees in private-owned sports center. *Plos one*, 18(8), e0286021. [\[CrossRef\]](#)
- Yıldız, A. (2020). İçsel Pazarlama. Akçi, Y., Kılınc, K. & Yıldız, A. (Ed.) Değişen Pazarlama Anlayışı; Yeni Pazarlama Yaklaşımları II içinde (ss.25-48), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz N. S. (2020). *İçsel pazarlama uygulamalarının işgören tatmini üzerine etkisi: bir alan araştırması*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli.

Extended Summary

The rapid advancement of science and technology in today's world has profound implications for social dynamics and necessitates significant shifts in marketing strategies to navigate intense market competition. Amidst these changes, internal marketing emerges as a crucial concept for businesses, aiming to enhance employee job satisfaction and motivation by treating them as internal customers. When employees are satisfied and motivated, they are better equipped to deliver superior service to external customers, underscoring the importance of prioritising internal customer satisfaction for ensuring external customer satisfaction. This study examines previous research on internal marketing and internal customer satisfaction, elucidating the factors influencing these domains. Additionally, it conducts a survey among call centre employees in Kars to explore the relationship between internal marketing and internal customer satisfaction. Through quantitative analysis of 306 responses, the study reveals a significant correlation between internal marketing efforts and internal customer satisfaction. Furthermore, it evaluates the impact of gender and marital status on these factors, highlighting the importance of tailoring internal marketing strategies accordingly. While some literature suggests variations in internal marketing based on demographic data, the study found that investing in internal marketing strategies is shown to increase employee motivation, efficiency, and internal customer satisfaction overall. The study also offers recommendations to strengthen internal marketing strategies in call centres, emphasising the importance of effective communication, training programmes, support systems, employee selection, and creating a conducive work environment to foster employee satisfaction and enhance business competitiveness.