

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN DUYGUSAL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİTİK
HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burçin TEPE

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN

MAYIS – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN DUYGUSAL
BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNİN ANALİTİK
HİYERARŞİ PROSESİ İLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Burçin TEPE

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama

“Bu tez 13.05./2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mustafa Cahit UNGAN	Basarılı	
Doç. Dr. Fatih GEGTİ	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN	Basarılı	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Burçin TEPE
Öğrenci Numarası	:	1560Y04025
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Önceliklendirilmesi
Benzerlik Oranı	:	%20

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

13.05.2019
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN

Tarih: 13.05.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Öncelikli olarak yüksek lisans tez süreci boyunca bilgisi, hoşgörüsü ve yardımlarıyla beni yönlendiren ve destekleyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmaya başladığımdan beri tecrübe ve desteğiyle hep yanımda olan Yasemin KORKUT'a, çalışmamın her aşamasında bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım değerli hocalarıma, arkadaşlarıma, katılımcılara ve jürimde yer alarak çalışmama katkı sağlayan değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Son olarak bu süreçte beni her zaman destekleyen annem Yayla TEPE'ye, babam Hüseyin TEPE'ye ve kardeşim Cem TEPE'ye sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunarım.

Burçin TEPE

13.05.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLolar	vi
ŞEKİLLER	viii
ÖZET	x
SUMMARY	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI	8
1.1. Müşteri Kavramı	8
1.1.1. Dış Müşteri.....	9
1.1.2. İç Müşteri	9
1.2. Pazarlama ve Hizmet Pazarlaması Kavramları	10
1.3. Pazarlama Anlayışındaki Değişim ve İçsel Pazarlama	12
1.3.1. Üretim Anlayışı.....	13
1.3.2. Ürün Anlayışı.....	13
1.3.3. Satış Anlayışı	14
1.3.4. Pazarlama Anlayışı (Müşteri Odaklı Anlayış)	14
1.3.5. İçsel Pazarlama Anlayışı.....	15
1.4. İçsel Pazarlama Kavramı.....	15
1.4.1. İçsel Pazarlamanın Amaçları	17
1.4.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Yararları	19
1.4.3. İçsel Pazarlama Modelleri.....	20
1.4.3.1. Leonard Berry’ nin İçsel Pazarlama Modeli.....	20
1.4.3.2. Grönroos’un İçsel Pazarlama Modeli	21
1.4.3.3. Rafiq ve Ahmed’in İçsel Pazarlama Modeli.....	21
1.4.3.4. Lings Modeli	22

1.4.3.5. İçsel Pazarlama Matrisi	23
1.5. İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi	24
1.6. İnsan Kaynakları, İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi	27
1.7. Pazarlama Karması Elemanları	28
1.7.1. İçsel Pazarlamada 7P Kavramı	31
1.7.1.1. Ürün	32
1.7.1.2. Fiyat	33
1.7.1.3. Tutundurma	33
1.7.1.4. Dağıtım	34
1.7.1.5. Katılımcılar	34
1.7.1.6. Fiziksel Kanıt	34
1.7.1.7. Süreç	34
1.8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar	37
1.8.1. Hedef Pazar	37
1.8.2. Ürün/Hizmet Alımı	37
1.8.3. Tutundurma Çabaları	37
1.9. Satış Elemanları	39
1.9.1. Satış Elemanları İçin İçsel Pazarlamanın Önemi	42
BÖLÜM 2: DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI.....	45
2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı	45
2.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	47
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	48
2.1.2.1 Tutumsal (Duygusal) Bağlılık	49
2.1.2.2 Davranışsal Bağlılık	50
2.1.2.3. Çoklu Bağlılık	51

2.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller	52
2.2.1. Becker’ın Devamlılık Bağlılığı Modeli	52
2.2.2. Mowday, Steers ve Porter’ın Duygusal Bağlılık Modeli	53
2.2.3. Weiner ve Vardi’nin Normatif Bağlılık Modeli	54
2.2.4. Allen ve Meyer’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	54
2.2.4.1. Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Devamlılık Bağlılığı	59
2.2.4.2. Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Normatif Bağlılık	60
2.2.4.3. Meyer ve Allen’ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Duygusal Bağlılık	60
2.3. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Değişkenlerin Sınıflandırılması	61
2.3.1. Örgütsel Özellikler	62
2.3.2. Kişi Özellikleri	62
2.3.3. İş Deneyimleri	62
2.4. Motivasyon Kavramı	63
2.4.1. Duygusal Bağlılık, Motivasyon ve İçsel Pazarlama İlişkisi	65
2.4.2. Satış Elemanlarının Motivasyonu	67
BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI	70
3.1. Problemin Tanımlanması	71
3.2. Araştırma Modelinin Seçimi	72
3.3. Araştırma Dizaynının Oluşturulması	75
3.4. Veri Toplama Çalışmaları	75
3.5. Analiz ve Raporlama	76
3.6. Analitik Hiyerarşi Yönetimi (AHP)	77
3.6.1. Problemi Parçalara Ayırma ve Hiyerarşi Oluşturma	78

3.6.2. Karşılaştırmalı Karar Verme ve İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması	80
3.6.3. Önceliklerin Sentezlenmesi.....	82
3.7. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine Göre Öncelik Sıralamasının AHP Yöntemi ile Belirlenmesi	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKÇA	104
EKLER.....	113
ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMALAR

- AHP** : Analitik Hiyerarşi Süreci
İK : İnsan Kaynakları
RI : Rassallık İndeksi
TK : Tutarlılık Katsayısı
TKY : Toplam Kalite Yönetimi
TO : Tutarlılık Oranı

TABLULAR

Tablo 1	: Değişen Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri.....	14
Tablo 2	: İçsel Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri.....	16
Tablo 3	: Pazarlama ve İçsel Pazarlama Yaklaşımı İçerisinde 7P.....	38
Tablo 4	: Hizmetler İçin Genişletilmiş Pazarlama Karması- 7P.....	41
Tablo 5	: Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	57
Tablo 6	: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	63
Tablo 7	: Katılımcıların Özellikleri.....	76
Tablo 8	: İkili Karşılaştırma Matrisi.....	80
Tablo 9	: İkili Karşılaştırma Ölçeği.....	81
Tablo 10	: İkili Karşılaştırma Matrisi-2	81
Tablo 11	: Rassallık İndeksi Tablosu.....	83
Tablo 12	: Ana Faktörlere Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği.....	86
Tablo 13	: Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği.....	86
Tablo 14	: Fiziksel Kanıt (İş Tanımının anlatıldığı ve Aktarımının Sağlandığı Belgeler) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği.....	86
Tablo 15	: Ana Faktörlere Ait İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi.....	87
Tablo 16	: Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü) Ana Faktörünün Alt Faktörleri İçin Yapılan İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi.....	87
Tablo 17	: Fiziksel Kanıt (İş Tanımının anlatıldığı ve Aktarımının Sağlandığı Belgeler) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi.....	87
Tablo 18	: Normalize Edilmiş Ana Faktör Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	88
Tablo 19	: Normalize Edilmiş Ürün Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	88
Tablo 20	: Normalize Edilmiş Fiyat Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)	88

Tablo 21	: Normalize Edilmiş Tutundurma Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	89
Tablo 22	: Normalize Edilmiş Katılımcılar Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	89
Tablo 23	: Normalize Edilmiş Katılımcılar Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	89
Tablo 24	: Normalize Edilmiş Fiziksel Kanıt Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	90
Tablo 25	: Normalize Edilmiş Dağıtım Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO).....	90
Tablo 26	: Ana Faktör ve Alt Faktörlerin Öncelik Ağırlıkları.....	91
Tablo 27	: Alt Faktörlerin Öncelik Ağırlıklarına Göre Sıralaması.....	93

ŞEKİLLER

Şekil 1	: Hizmet Üçgeni.....	12
Şekil 2	: İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	13
Şekil 3	: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	20
Şekil 4	: Rafiq ve Ahmed' in İçsel Pazarlama Modeli.....	21
Şekil 5	: Lings Modeli (Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları).....	22
Şekil 6	: İçsel Pazarlama Matrisi.....	24
Şekil 7	: Klasik Yönetim Anlayışı ve TKY Anlayışı.....	26
Şekil 8	: Toplam Kalite Yolunda İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası: İnsan.....	28
Şekil 9	: Pazarlama Karması Elemanları-4P.....	29
Şekil 10	: Pazarlama Karması Elemanları-7P.....	30
Şekil 11	: İçsel Pazarlama Karması Elemanları-7P.....	32
Şekil 12	: İçsel Pazarlama Karması Elemanları-7P (Araştırma Modelindeki).....	36
Şekil 13	: Satış Elemanlarında Olması Gereken Özellikler.....	40
Şekil 14	: Satış Yönetiminin Görevleri.....	43
Şekil 15	: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	48
Şekil 16	: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	49
Şekil 17	: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	50
Şekil 18	: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	51
Şekil 19	: Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Devamlılık Bağlılığı.....	53
Şekil 20	: Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağ- lılık.....	54
Şekil 21	: Weiner ve Vardi'nin Örgütsel Bağlılık Modeli: Normatif Bağlılık.....	54
Şekil 22	: Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	55
Şekil 23	: Üç Bileşenli Örgütsel Davranış Modeli.....	56
Şekil 24	: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	66
Şekil 25	: Satış Elemanı Motivasyonu İçin Gereken Unsurlar.....	68
Şekil 26	: Uygulama Süreci.....	70
Şekil 27	: AHP Modeli (En iyi alternatifin seçilmesi için kullanılan).....	78

Şekil 28 : AHP Modeli (Ana faktörlerin ve alt faktörlerin öncelik ağırlıklarının belirlenmesi için kullanılan).....	79
Şekil 29 : Uygulama Adımları.....	84
Şekil 30 : Modelin AHP Hiyerarşisi.....	85
Şekil 31 : Fiyat Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	94
Şekil 32 : Katılımcılar Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	95
Şekil 33 : Tutundurma Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	96
Şekil 34 : Fiziksel Kanıt Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	97
Şekil 35 : Süreç Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	98
Şekil 36 : Dağıtım Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	98
Şekil 37 : Ürün Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası.....	99

Tezin Başlığı: İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkilerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Önceliklendirilmesi

Tezin Yazarı: Burçin Tepe

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Semih OKUTAN

Kabul Tarihi: 13.05.2019

Sayfa Sayısı: xi (ön kısım) + 112 (tez) + 9 (ek)

Anabilimdalı: İşletme

Bilimdalı: Üretim Yönetimi ve Pazarlama

İşletmelerin varlığını sürdürebilme ve kuruluş amaçlarına ulaşabilmesinin en önemli yollarından biri; elindeki en değerli kaynağın insan olduğunun farkına varması ve yönetim stratejilerine bu doğrultuda yön vermesidir. Özellikle üretimin ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği hizmet sektöründe, işletmenin en değerli kaynağı olan çalışanların ihtiyaçlarının fark edilmesi ve bunların giderilerek iç müşteri memnuniyeti aracılığıyla dış müşterileri memnuniyeti sağlaması hayati önem taşımaktadır. Bu ihtiyacı karşılamanın yolu da içsel pazarlama faaliyetlerinin verimli bir şekilde kullanılmasından geçmektedir.

Bu çalışmanın amacı, gönüllü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığa olan etkisine göre içsel pazarlama faaliyetleri önem derecelerinin belirlenmesidir. İçsel pazarlama faaliyetlerinden hangilerinin çalışan üzerinde daha etkili olduğunun ortaya konması yoluyla yönetsel bir katkı sağlanması amaçlandığı için, gönüllü bir bağlılık türü olan duygusal bağlılığa odaklanılmıştır. Öte yandan işletmelerin en önemli çalışanlarından olan ve pazarlama faaliyetlerini de kapsayan görevlerinden ötürü analiz birimi olarak satış elemanları seçilmiştir.

Araştırma amacına uygun olarak veriler, İstanbul ilinde faaliyet gösteren işletmelerde müşteriyle sürekli yakın temasta çalışan 20 satış elemanından yüz yüze mülakat ile doldurulan anket formu aracılığıyla toplanmış ve AHP yöntemi kullanılarak MS EXCEL aracılığıyla analiz edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında ana faktör bazında maddi bir unsurmuş gibi görünen “fiyat” faktörü ilk sırada yer almasına rağmen fiyat ana faktörünün alt faktörlerine bakıldığında bu kavram içerisindeki manevi unsurların önem derecesinin yüksek olduğu görülmektedir. Alt faktörler için yapılan sıralamaya bakıldığında duygusal bağlılık üzerinde belirleyici etkisi bulunan güven ve adalet kavramlarını içeren faaliyetlerinin daha yüksek öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın bulgularının içsel pazarlama faaliyetlerinin doğru uygulanması konusunda yöneticilere pratik katkıları olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, 7P, Duygusal Bağlılık, Satış elemanları, AHP

Title of the Thesis: The Prioritization of the Effects of Internal Marketing Activities on Emotional Commitment with Analytic Hierarchy Process

Author: Burçin Tepe

Supervisor: Assoc. Prof.Semih OKUTAN

Date:13.05.2019

Nu. of pages: xi (pre text) + 112 (main body)
+ 9 (appendices)

Department: Business Administration **Subfield:** Production Management and Marketing

One of the most important ways in which businesses can survive in the current environments is to realize that their most valuable source is their co-workers and that they have to direct their management strategies to this issue.

Especially in the service sector where production and consumption is realized simultaneously, it is crucial that the employers recognize and covers the needs of their invaluable employees in order to ensure the final customers satisfaction. One way to meet this need is through the efficient use of internal marketing activities.

The purpose of this study is to determine the importance of internal marketing activities according to their effect on affective commitment, which is a type of voluntary commitment. This serves the purpose to reveal which internal marketing activities can be used by management that have the most effect on their employees. The focus group is selected to be the sales department as the unit of analysis since these employees have big influence on commerce.

In accordance with the purpose of this study, data was collected through a questionnaire filled with face-to-face interviews from 20 sales representatives who work in close contact with the customers in the companies operating in the province of Istanbul. The analysis was done by MS EXCEL using the AHP method.

The results from this study show that the first rank is held by the price factor, which appears to be the main and financial element, but when the sub-factors are investigated, it is seen that the importance of the intangible elements in this concept is substantial. The from the analysis created sub-factor ranking list indicates that trust and justice based activities have decisively more influence on affective commitment and are of higher in importance. It is thought that the findings of the study will be that practical contributions of managers to the correct implementation of internal marketing activities.

Keywords: Internal Marketing, 7P, Affective Commitment, Salespeople, AHP

GİRİŞ

Gelişen teknoloji ve değişen şartlar nedeniyle artan rekabet ortamında işletmelerinin ayakta kalabilmeleri için en değerli kaynağının “insan (iç müşteri/çalışan)” ve en değerli varlığının “insan (dış müşteri)” olduğunun farkına varması ve bu iki unsur arasındaki ilişkiyi anlayıp doğru bir şekilde yönetebilmesi gerekmektedir. Bu noktada iç müşteri tatmini aracılığı ile dış müşteri tatminine ulaşmayı hedefleyen içsel pazarlama kavramı önem kazanmaktadır.

Günümüzde başarılı işletmelerin sadece teknolojik gelişmeleri yakından izlemekle yetinmeyip farklı örgüt yapılarını ve farklı yönetim anlayışlarını benimseyerek, insan kaynaklarından maksimum seviyede faydalandıkları görülmektedir. İşletmelerde insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmak motivasyon ile mümkündür. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olduklarında yani iş ve iş ortamının motivasyonel değeri yüksek olduğunda verimli olurlar. Motivasyon, kişilerin ihtiyaçlarını tatmin edecek iş ortamı oluşturarak onları etkileme ve isteklendirme sürecidir (Tekin, 2012: 306). İçsel pazarlama ise çalışanın ihtiyaçlarını anlamaya odaklanan ve bu ihtiyaçları çeşitli yöntemlerle tatmin ederek motive olmuş ve olumlu çıktılar ortaya koyan çalışanlara sahip olabilmeyi sağlayan, iç müşteri memnuniyetinin beraberinde dış müşteri memnuniyetini de getireceğini benimseyen bir yaklaşımdır. Buradan yola çıkarak içsel pazarlama uygulama sürecinin motivasyon faaliyetlerini de kapsayan bir süreç olduğu söylenebilir. Özetle, motivasyon ve içsel pazarlama faaliyetleri benzer amaçlara hizmet etmesine rağmen içsel pazarlama faaliyetleri, motivasyon faaliyetlerini de kapsayarak çok daha geniş bir alana etki etmektedir.

Sektör fark etmeksizin tüm işletmeler tarafından uygulanabilen içsel pazarlama yaklaşımı iç müşteriler ile dış müşterilerin yüksek temasta olduğu, işgücü yoğun bir şekilde faaliyet gösteren hizmet sektörü için çok daha önemlidir (Varinli, 2008: 110). Bu durum hizmetlerin genel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmetlerin içsel pazarlama yaklaşımı ile iyileştirilebilecek olan en önemli özelliğinin üretim ve tüketimin eş zamanlılığı olduğu söylenebilir. Çünkü çalışan ile müşterinin doğrudan temasta olduğu bu tüketim aşamasında, çalışanların başarısı/başarısızlığı işletmenin başarısı/başarısızlığı anlamına gelmektedir.

İşletmeler için geçerli olan “Sattığınız sürece varsınız” sözü, rekabetin en yüksek seviyede olduğu departmanlardan biri olan satış departmanı ile bu departmanda çalışan satış elemanları için geçerlidir ve satış elemanlarının içerisinde bulunduğu kıyasıya rekabeti çok net bir şekilde ifade etmektedir. Kıyasıya rekabetin yaşandığı bu ortamda satış elemanlarının motivasyonunun her daim yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler yüksek motivasyona sahip ve olumsuz şartlardan hızlıca kurtulmasını bilen satışçılar ile çalışmak istemektedirler. Bunu sağlayabilmek için de işletmeler veya satış yöneticileri motivasyon artırıcı araçların satış elemanlarının performansına olan etkilerini gözlemleyerek en uygun motivasyon aracını seçmeye çalışmaktadırlar (Barutçu ve Sezgin, 2012: 89). Çünkü müşteriyle doğrudan temas halinde olan satış elemanlarının motivasyonu dış müşteri tatmininde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu konuda etki sağlayabilme noktasında karşımıza içsel pazarlama faaliyetlerinin doğru bir şekilde uygulanabilmesi çıkmaktadır.

Doğru uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin sonucu olarak çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Özellikle çalışanlar ile işletme arasında duygusal bağlar kurulmasını sağlayacak olan içsel pazarlama faaliyetlerin, çalışanın işletmeye olan bağlılığını arttırmanın yanı sıra çalışanın işletme yararına hareket etme kültürünü de arttıracaktır. Bu nedenle, özellikle dış müşteriler ile çalışanların birebir temas halinde olduğu işletmelerde ve sektörlerde, işletmelerin içsel pazarlama yaklaşımını benimsemeleri kaçınılmazdır (Atay, Soylu ve Yıldırım, 2017: 534).

İçsel pazarlama faaliyetlerinin verimli bir şekilde uygulanabilmesi için uygulayıcılar ile çalışanların benzer beklentilere sahip olması ve uygulayıcıların çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir aksi takdirde işletme tarafından boşa zaman, para ve enerji harcanmış olacaktır. Örneğin; çalışan için duygusal bağlılığını etkileyen en önemli faktör adalet ve/veya güven duygusu iken yönetici tarafından bu faktör maaş ya da prim olarak düşünülüyor ve sürekli bu konularda iyileştirme gerçekleştiriyorsa, çalışan verimi konusunda kalıcı başarılar elde edilemeyecektir. Bu nedenle işletmelerin içsel pazarlama faaliyetlerinden maksimum fayda sağlayabilmek için çalışanlarının ihtiyaçlarını, düşüncelerini ve isteklerini değerlendirerek sonrasında uygulamaları gerçekleştirmesi önem kazanmaktadır. Çalışmada “isteme” odaklı olduğu için kuvvetli bir bağlılık türü olan ve gönüllülük esasına dayanan bir bağlılık türü olduğu için de içsel pazarlama faaliyetlerinden maksimum seviyede etkilenen duygusal bağlılık ele alınmış

ve içsel pazarlama faaliyetleri duygusal bağlılığa olan etkilerine göre önceliklendirilmiştir.

Çalışmada duygusal bağlılığa olan etkinin araştırılmak istenmesine neden olan bir diğer etken ise literatürdeki pek çok araştırmanın içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa, iş performansına veya iş tatminine olan etkilerinin üzerine yapılmış olmasıdır. Örneğin Caruana ve Calleya (1998) içsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılığa etkisini, Yüce ve Kavak (2007) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini, Taşkın ve Yeni (2016) örgütsel bağlılığa etkisini, Yarimoğlu ve Ersönmez (2017) iş tatmini ve örgütsel bağlılığa etkisini, Eşitti ve Buluk (2018) ise iş performansına olan etkisini araştırmışlardır. İçsel pazarlama faaliyetlerinin birçok faktöre olan etkisi incelenmiş olmasına rağmen literatürdeki ağırlığın örgütsel bağlılık üzerine olduğu görülmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı konuya farklı bir bakış açısıyla yaklaşımak istenmiş ve içsel pazarlama faaliyetleri duygusal bağlılığa olan etkileri baz alınarak değerlendirilmiştir.

Literatürde bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çalışmaların çoğunda Meyer ve Allen'in üç boyutlu bağlılık ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır; Yağcı (2007), Yörük ve Şağban (2012), Örucü ve Kışlalıoğlu (2014), İplik ve Yalçın (2005).

Bu örneklere ve literatürdeki diğer çalışmalara dayanarak katılımcılara duygusal bağlılık kavramını açıklayabilmek için, geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli araştırmalarla test edilmiş olan Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Anketi'ndeki duygusal bağlılık ile ilgili ifadelerden aşağıdakiler kullanılmıştır:

- “Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.”
- “Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.”
- “Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.”

Çalışmanın Konusu

Bir faaliyetin verimli olarak yürütülebilmesi için etkiyi oluşturan taraf ile etki gören tarafın konuya karşı yaklaşımlarının aynı bakış açısından olması gerekmektedir. Konu içsel pazarlama faaliyetleri olduğunda da verimli sonuçlar elde edebilmek için etki yaratan taraf olan yöneticiler ile etki gören taraf olan çalışanların beklentilerinin benzer olması ge-

rekmetedir. Bu sürecin doğru yönetilememesi işletmelere enerji, zaman ve para kaybettirecektir. Bu kayıpları engellemek amacıyla çalışmada satış elemanlarının duygusal bağlılığına etki eden içsel pazarlama faaliyetleri önem derecelerine göre sıralanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığa olan etkilerine göre önem derecelerinin belirlenmesi, yöneticilere içsel pazarlama faaliyetlerinden hangilerinin çalışan üzerinde daha etkili olduğunun gösterilmesi ve yönetsel anlamda bu faaliyetleri gerçekleştirirken kaynak (zaman, maliyet, enerji vb.) tasarrufu sağlanabilmesi konusunda yol gösterici olabileceği için önemlidir. Buna ek olarak içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenen taraf olan çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olmak ve bu doğrultuda hareket etmek, yönetim standartlarını iyileştirerek nitelikli çalışanların işletmede çalışmaya devam etmek istemesini sağlayacaktır. Böylelikle çalışana elde tutma maliyeti kontrol edilebilecek, işgücü devir oranı azalacak ve çalışan performansına yönelik olumlu çıktılar elde edilebilecektir. Bu nedenle çalışma, iç müşterinin (çalışanların) ihtiyaç ve beklentilerini anlayabilme konusunda yöneticilere fayda sağlayabileceği için değerlidir.

İçsel pazarlama takım olarak birarada çalışma, sürekli iyileştirme vb. gibi konularda toplam kalite yönetimi; işveren markası, iç iletişim vb. gibi konularda pazarlama; elde tutma maliyeti, işgücü devir oranı, performans vb. gibi konularda insan kaynakları ile ilişkili disiplinlerarası önem arz eden bir konudur. Bu nedenle, birçok farklı şekilde işletmelere fayda sağlayabilecek bu konunun doğru anlaşılabilmesine ve doğru uygulanabilmesine katkı sağlamak literatür ve uygulama açısından öneme sahiptir. Ayrıca çeşitli konularda işletmedeki diğer departmanlardan farklı sorumluluklara sahip olduğu için motivasyon ve bağlılıklarının devamlılığının sağlanması gereken satış elemanlarının beklentilerinin sıralamasını bilmek, yöneticilere farklı konularda fayda sağlayacağı için önemlidir. Literatür incelendiğinde satış elemanlarının motivasyonu, eğitimi veya bağlılığı gibi konulardaki araştırmaların genellikle ilaç firmalarında ve tıbbi satış elemanlarına yapıldığı görülmektedir. Örnek olarak Barutçu ve Sezgin (2012), Yapraklı ve Yılmaz (2007), İpçioğlu ve Uysal (2009), Kıral ve Şar (2004) gösterilebilmektedir. Bu nedenle çalışma, satış elemanlarına karşı daha genel bir bakış açısına sahip

olduğu için daha geçerli (herkese uygun olabilecek) sonuçlara ulaşabilme ihtimaline sahip olduğundan dolayı önemlidir.

Ayrıca literatüre bakıldığında çok kuvvetli bir bağıllık türü olmasına rağmen duygusal bağıllık özelinde çok fazla çalışmaya rastlanmamaktadır. Aynı durum içsel pazarlama faaliyetleri için de geçerlidir. Bu açıdan çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; içsel pazarlama faaliyetlerinin, satış elemanlarının duygusal bağıllığına olan etkilerine göre önceliklendirilmesidir. Saha çalışması İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki satış elemanlarına yapılmıştır. Çalışmadaki bağımlı değişken, Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağıllık Anketi (1991)'ndeki ifadelerle katılımcılara tanımlanan duygusal bağıllık iken, bağımsız değişkenleri ana faktörler ve alt faktörler şeklinde gruplandırılan içsel pazarlama faaliyetleri oluşturmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada kullanılan yöntem olan Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP, Analytic Hierarchy Process), karmaşık karar problemlerinin analizinde ve çözümünde gösterdiği basitlik, kullanım kolaylığı, esneklik ve rahat yorumlanması gibi özellikleri sayesinde en popüler çok kriterli karar verme metodolojilerinden biri durumundadır (Atan, Atan ve Altın, 2008: 145). Bilginin, deneyimin, önsözlerin ve bireyin düşüncelerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği çok geniş bir uygulama alanına sahip olan karar verme problemlerinde etkin olarak kullanılan AHP; pazarlama, finans, eğitim, ekonomi, kamu politikası, tıp gibi birçok farklı alanda proje seçimi, strateji belirleme, yatırım kararları, müşteri seçimi ve personel değerlendirme gibi pek çok farklı konuda geniş bir kullanım yelpazesine sahip olan ve karar problemlerinde etkin olarak kullanılan bir yöntemdir (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84,94). Ömürbek, Büyükgebiz ve Başdeğirmen (2013) ürün alternatifleri seçiminde, Bahmani ve Blumberg (1987) tüketici tercihlerini belirlemek amacıyla, Wind ve Saaty (1980) hedef pazarı ve pazarlama karmasını belirlemek amacıyla, G. Önder, Aybars ve E. Önder (2014) hemşirelerin stres seviyesine etki eden faktörlerin öncelik sırasının belirlenmesi amacıyla AHP yöntemine başvurmuşlardır. Çalışmada deneyimlere ve bilgilere önem vermesi, kolay anlaşılır ve uygulanabilir olması,

özellikle de nicel ve nitel faktörlerin aynı anda kıyaslanabilmesi ve hiyerarşik modelleme yapılarak önem derecesine göre sıralama yapmaya imkân tanınması sebebiyle AHP yöntemi kullanılmıştır.

Bu yöntemin uygulama aşamasındaki katılımcıların bilgi düzeyleri arttıkça, katılımcılar ikili karşılaştırmalar aracılığıyla tercih yapma aşamasında soruna ilişkin mümkün olduğunca çok bilgi kullanarak tutarlılık oranına fayda sağlayacak seçimlerde bulunacaklardır. Yöntemi geliştiren kişi olan Saaty, AHP yönteminin uygulama aşamasında katılımcılara yüz yüze anket yapılarak ikili karşılaştırmalara ilişkin görüşlerinin alınmasını ve ilgili kişi veya kişilerin konunun uzmanı olmasalar bile konuyu bilen ve konuya hâkim kişiler olmasını önermektedir (Evren ve Ülengin, 1992: 53). İçsel pazarlama faaliyetlerinin uygulama aşamasında karar verici veya konunun uzmanı olamamalarına rağmen verilen kararlardan direkt etkilenen, bu nedenle de karar verme sürecine katkıları bulunması gereken satış elemanlarının yöntemin uygulama aşamasındaki katılımcılar olmasına karar verilmiştir. Çünkü karar verme sürecinde yol gösterici olacak olan önem derecelerinin belirlenmesi aşamasında kararı veren ve karardan etkilenen tarafların benzer tercihlere sahip olması verilen kararın verimliliği için büyük öneme sahiptir.

Uygulama yapabilmek için araştırmadaki zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle İstanbul ili seçilmiştir. Çalışmada içsel pazarlama faaliyetlerinin temeli ve kazanımları dikkate alındığında çalışan ile müşterinin sıkça temas halinde olduğu hizmet sektörüne odaklanılmış, müşteriyle olan yakın ve kişisel iletişimlerinden dolayı satış elemanlarına uygulama yapılmıştır. Bu nedenle İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşlardaki satış elemanları evreninden kolayda örnekle yöntemi ile seçilen 20 kişiye yüz yüze mülakat yöntemi ile anket yapılmıştır. Anket doldurma süresinin uzunluğu ve satış elemanlarına ulaşmanın zorluğu katılımcı sayısını belirleyici etkenler arasında yer almaktadır. Buna ek olarak katılımcı sayısını belirleme aşamasında örnek bazı çalışmalardan da faydalanılmaktadır. Örneğin; Erden (2009) 16 kişi; Urfalıoğlu ve Tüter (2015) 5 firma; Büyükselçuk, Üner ve Özkan (2005) 25 kişi; Yerli (2006) ise 2 grup ile çalışmalarını gerçekleştirmektedir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda pazarlama karmasının 7P'si, içsel pazarlama kavramı içerisinde değerlendirilerek 7 tane ana faktör belirlenmiş, daha sonra literatür taraması yapılarak ve uzman görüşlerinden yararlanılarak bu ana faktörler için toplamda 28 tane

alt faktör oluşturulmuştur. İstanbul ili bünyesindeki kurumlarda dış müşteriyle temasta olan satış elemanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 20 tane katılımcıdan elde edilen veriler AHP yöntemi aracılığı ile analiz edilerek belirlenmiş olduğumuz faktörler önem derecelerine göre sıralanmıştır. AHP'nin analiz aşamasında Super Decisions, Expert Choice gibi programlardan veya MS Excel'den faydalanılabilmektedir. Urfalıoğlu ve Tüter (2015) 5 firmanın katılımıyla, Yerli (2006) ise 2 grubun katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında MS Excel'den faydalanmaktadırlar. 20 katılımcı ile gerçekleştirilen bu tezin analiz aşamasında da MS Excel'den yararlanılmıştır.

AHP modeli ve bu model dahilinde hazırlanan formlar katılımcıların sürekli karşılaştıkları anket formlarına göre farklılık gösterdiği için, formun hazırlık aşamasında pilot çalışmalar yaparak formu yalınlaştırmak büyük önem taşımaktadır.

BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI

Bu bölümde öncelikli olarak içsel pazarlamanın temelinde bulunan iç müşteri kavramına, müşteri kavramından yola çıkılarak değinilmiştir. Bu kavramlar açıklandıktan sonra tezin odak noktası olan içsel pazarlamanın ne olduğu tanımlanmış ve içsel pazarlamayla ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmada pazarlama perspektifinden bakılan içsel pazarlama, farklı bakış açılarıyla değerlendirilebilen bir kavram olduğundan insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi perspektifi içerisinde de açıklanmaktadır. Ayrıca içsel pazarlama karması elemanlarını oluştururken, pazarlama karması elemanlarından faydalandığı için, geleneksel pazarlama karması elemanlarına değinildikten sonra içsel pazarlama karması elemanlarından (7P) bahsedilmiştir. Uygulama aşamasındaki katılımcılar satış elemanları örneklem olarak belirlendiğinden dolayı birinci bölüm satış elemanları için içsel pazarlamanın önemine değinilerek tamamlanmıştır.

1.1. Müşteri Kavramı

İçsel pazarlama yaklaşımını tam anlamıyla açıklayabilmek için, öncelikli olarak müşteri kavramındaki iç müşteri ve dış müşteri ayrımının açıklanması gerekmektedir.

TDK müşteri kavramını “hizmet, mal vb. alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse” veya “alıcı” şeklinde ifade etmektedir (www.tdk.gov.tr, 2019). Buradan yola çıkarak kişisel ve/veya ticari amaçları doğrultusunda mal ya da hizmet satın alan kişiler veya kurumlar birer “müşteri” olarak tanımlanabilir. Son yıllarda genişleyen müşteri tanımıyla birlikte müşteri kavramı sadece ürün satın alanları ifade etmekle kalmayıp, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen potansiyel alıcıların tümünü ifade etmeye başlamıştır (Köksal, 2015: 9). İstek veya ihtiyaçları doğrultusunda mal veya hizmet “alan” yani “bunun karşılığında ücret ödeyen” kişiler veya kurumlar müşteri olarak tanımlanırken, bu mal veya hizmeti talep edenler tüketici olarak ifade edilebilir.

Tüketici, hayatını sürdürebilmek için farklı konularda çeşitli ihtiyaçlar hisseden ve bunu gidermek için elinde imkanlar veya fırsatlar bulunan kişiler olarak tanımlanabilir. Tüketici kavramı farklı şekillerde karşımıza çıktığı için kafa karıştırıcı bir kavram olarak görülmektedir. Örneğin; doğum günü hediyesi olarak oyuncak tren isteyen çocuk tüketici midir? Ya da bu oyuncak trenin alınması için eşini ikna etmeye çalışan anne tüketici olabilir mi? Eşinin ve çocuğunun bu konudaki isteklerini değerlendirerek oyuncak tren satın

alan baba da tüketici olarak değerlendirilebilir. Belki de tüketici oyuncak trenle oynayan çocuktur. Roller farklı olmasına rağmen ailedeki herkes tüketicidir. Çocuk “ihtiyaç hissedeni” ve süreç sonunda da “kullanıcı” rolünü üstlenirken, anne “etkileyici”, baba ise satın alma işlemini gerçekleştirdiği için “müşteri” rolündedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 59-60).

Bir işletmenin sahip olduğu en değerli varlık olarak görülen müşteriler, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıyla beraber iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki gruba ayrılarak incelenmeye başlanmıştır (Köksal, 2015: 11).

1.1.1. Dış Müşteri

Ürün veya hizmeti nihai olarak kullanan kişiler dış müşteriler olarak tanımlanabilir. (Acuner, 2004: 27). Dış müşterilerin ürün veya hizmetten en yüksek faydayı sağlamak isteyen satın alma gücüne sahip bireyler olduğu tanımından yola çıkarak, dış müşteri olarak tanımlanan kişilerin iç müşterinin ürettiklerini tüketen kişiler olduğu söylenebilir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde sıfır hata düzeyini yakalamaya çalışmak önemlidir (Doğan ve Kılıç, 2008). Bu sayede işletmeler dış müşteri sadakati oluşturularak rekabet avantajı sağlanabilir ve karlılıklarını arttırılabilirler.

1.1.2. İç Müşteri

Dış müşteriye nihai ürünü sunma sürecinde görev alan kişiler iç müşteri olarak ifade edilmektedirler (Acuner, 2004: 27). İşletmenin çalışanlarını ifade eden bu kavram, işletmenin hizmet ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli bir role sahiptir. İşletme içi süreçler, departmanlar arası iletişim, yönetmelikler, prosedürler ve işletme içerisindeki buna benzer süreçler, iç müşteri ilişkilerinin doğru yürütülebilmesiyle yakından ilgili olduğundan bu konuların etkinliğinin artması iç müşterilerin yani çalışanların da etkinliğinin artması anlamına gelmektedir (Köksal, 2015: 17).

Müşteri tatmininin sağlanmasında işletmeler açısından en önemli rolü üstlenen tarafın iç müşteriler olarak ifade edilen çalışanlardır. Pazarlamanın amacının müşteri sağlamak olduğu düşünüldüğünde, bu konuda önemli bir etken olan iç müşteri tatmini daha da önem kazanmaktadır. İşletmelerin ayakta kalabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için çalışanlarına bu bilinçle yaklaşması gerekmektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006:

33). Günümüz rekabet koşullarında çalışanların etkinliğinin artması, müşteri memnuniyetini arttırarak rekabet avantajı sağlamanın bir yolu olarak görüldüğünden dolayı rekabet avantajı sağlamanın yolunun içsel pazarlama faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanmasından geçtiği söylenebilir.

Söz konusu sektör hizmet sektörü olduğunda iç müşterilere verilen önem daha da kritik bir rol oynamaktadır. Çünkü bir hizmet işletmesinde müşteriyle temas halinde olan çalışanlar (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2017: 320-321);

- Hizmetin kendisidir. Çalışanın yetenekleri ve hizmeti sunuş şekli doğrudan hizmeti oluşturmaktadır.
- Müşterinin gözünde işletmenin kendisidir. Müşteri hizmet aldığı çalışana hizmet aldığı kurumdan bağımsız olarak düşünmez.
- Markadır. İşletme imajını temsil eder.
- Zaman zaman işletmenin pazarlama elemanı konumundadır. Doğrudan müşteri tatminini etkilediğinden müşteri için bir iletişim unsuru görevinde işletmenin pazarlama faaliyetlerini yansıtmaktadır.

Bu nedenle hizmet sektöründeki işletmelerde yönetici konumunda olan kişiler, çalışan maliyetlerine ilişkin kararlarda, çalışanların ücret, iş koşulları ya da ödüllendirme konularındaki memnuniyetsizliklerinin karlılık üzerinde olumsuz etki yaratabileceğini göz önünde bulundurmalarıdır. İyi çalışanları seçme, iyi ücret politikası, ödüllendirme veya diğer içsel pazarlama faaliyetleri maliyet olarak görülmesine rağmen, katlanılan maliyetin çok daha üzerinde getiride bulunabilecekleri unutulmamalıdır (Okutan, 2015: 232). Hizmet sektöründe veya imalat sektöründe nerede hiç fark etmez, nerede olursa olsun iyi bir çalışan işletme başarısının temel yapı taşlarında biri olarak konumlandırılabilir.

1.2. Pazarlama ve Hizmet Pazarlaması Kavramları

İnsanların kendi ihtiyaçlarına yetemeyip birbirlerine ihtiyaç duymaya başlamaları ile, insanlar karşılıklı mal değişimi (mübadele) yapmak zorunda kalmaya başlamışlar ve böylece en ilkel ticaret şekli olan takas ortaya çıkmıştır. Zaman içerisinde takasla ilgili olan şartlar değişmiş, üretimde ve işgücünde uzmanlaşmanın ortaya çıkması ile toplumda iş bölümü zorunlu hale gelmeye başlamıştır. Bu durum ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan insanları birbirine bağımlı hale getirmiş ve pazarda tüketici ile üretici arasındaki mesafenin

artmasına sebep olmuştur. Bu mesafenin artışı, tüketici ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacak araçlara ihtiyaç duyulmasını sağlamıştır. Böylelikle pazarlama sistemi ve pazarlama sisteminin öğeleri oluşmaya başlamıştır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 4-5).

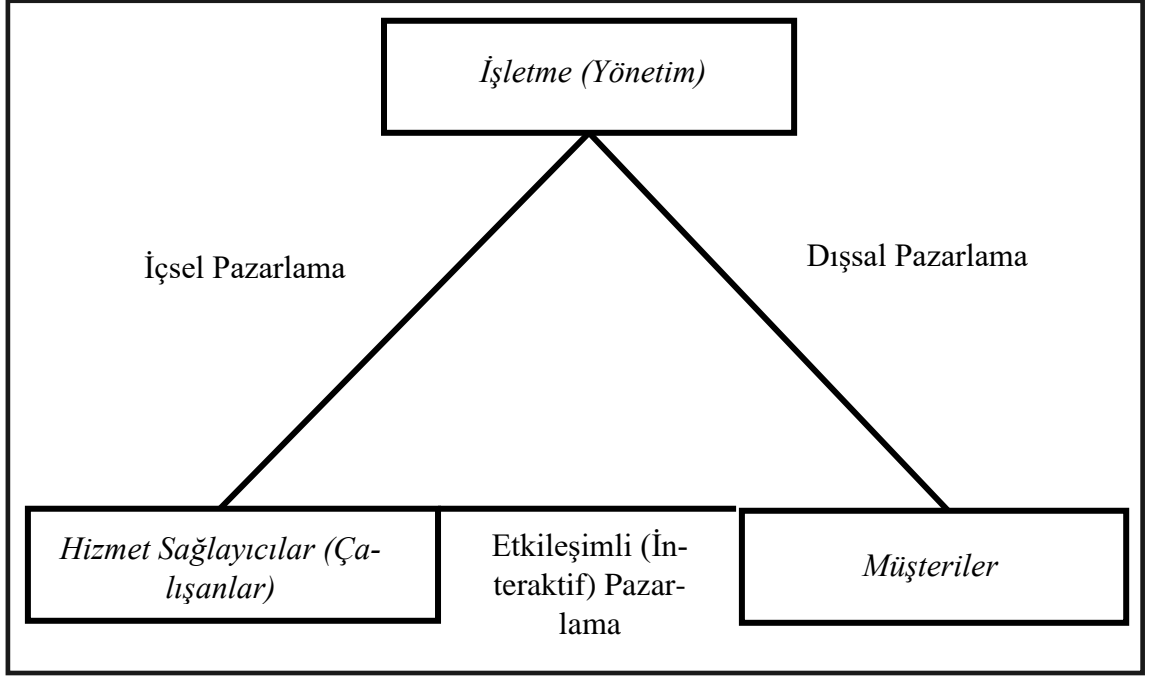
Genel olarak ürün geliştirme, fiyatlandırma, dağıtım ve iletişim faaliyetlerini içeren pazarlama kavramı işletmenin çıktısı için alıcı bulma ve satışa teşvik etme olarak ifade edilebilir (Kotler ve Levy, 1969: 10). 1985 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association-AMA) pazarlama kavramının içeriğini genişleterek yeni bir tanımlama yapmıştır (Grönroos, 1989: 53) : “Pazarlama, bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmayı ve tatmin etmeyi sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek için fikirlerin, malların ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması, tutundurulması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir.”

Zaman geçtikçe hizmet sektöründe meydana gelen hızlı büyüme ve gelişmeler nedeniyle fiziksel mal esasına dayanılarak geliştirilmiş olan pazarlama, hizmetlerin pazarlanmasında oluşan bazı problemlerde ve bu problemlere çözüm üretmekte yetersiz kalmış ve bunun sonucu olarak da “hizmet pazarlaması” ismiyle anılan pazarlamanın özel bir şekli veya alt disiplini gelişmiştir. Hizmetler farklı özellikleri nedeniyle farklı durumlara ve farklı problemlere yol açtığı için bu farklılıklara uygun çözüm yolları gerektirmektedir (Mucuk, 2012: 303). Hizmetler için geçerli olan soyutluk ve üretimle tüketimin ayrılmazlığı gibi karakteristik özellikler bu farklılıkların ana sebepleri olarak gösterilebilir (Mucuk, 2012: 309). Bu özelliklerin yanı sıra hizmet pazarlaması üzerine çalışan pek çok araştırmacının hizmetin özellikleri üzerinde durdukları görülmektedir. Buna göre hizmetlerin genel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Üner, 1994: 3-5):

- Soyut olmaları (Hizmet satın alındığında bir mülkiyet devri değil, kullanım hakkı veya tecrübe söz konusu olmaktadır fakat bir mal satın alındığında ona sahip olur ve onu tüketebilirsiniz.)
- Heterojen olmaları (Hizmet üretimi insan unsuru kaynaklı olduğu için her zaman aynı standardizasyonu elde etmek mümkün olmayabilir.)
- Üretim ve tüketimlerinin eş zamanlı olması (Hizmetlerin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir.)

- Stoklanamamaları (Hizmet üretiminde çıkan boş kapasitenin ileride kullanılmak üzere saklanabilmesine imkân yoktur.)

Bu özelliklerinden dolayı hizmet pazarlamasının geleneksel pazarlamaya kıyasla biraz daha karmaşık olduğu söylenebilmektedir. Bu karmaşık yapı hizmet üçgeni aracılığıyla biraz daha basite indirgenerek açıklanabilmektedir.



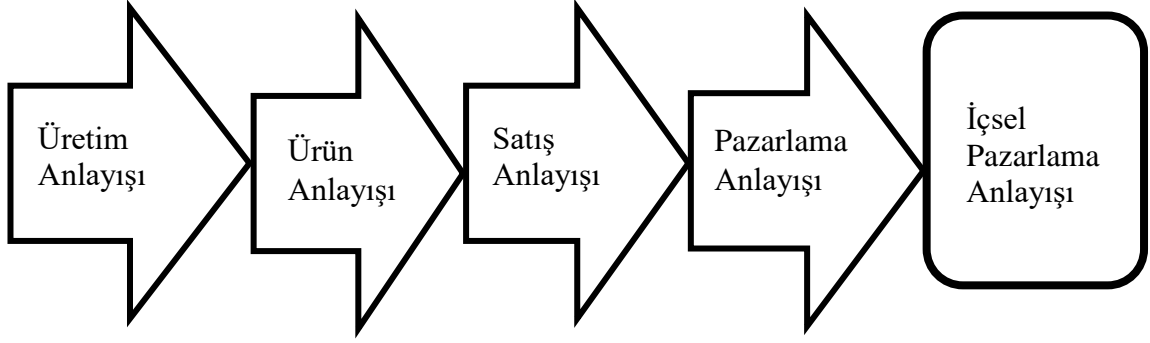
Şekil 1: Hizmet Üçgeni

Kaynak: Valarie Zeithaml, Marry Jo Bitner ve Dwayne Gremler, “Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm”, New York: McGraw-Hill Education, 2017, s.321.

Hizmet üçgeni; hizmetleri geliştirmek, tanıtmak ve sunmak için birbirine bağlı olarak çalışan üç gruba (şirketler, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar) ve hizmetin başarılı olabilmesi için gerekli olan üç farklı pazarlama türünü (dışsal pazarlama, içsel pazarlama ve etkileşimli pazarlama) ifade etmektedir (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2017: 321).

1.3. Pazarlama Anlayışındaki Değişim ve İçsel Pazarlama

Üretim odaklı yaklaşımla başlayan süreç ürün anlayışı, satış anlayışı ve müşteri odaklı pazarlama anlayışı dönemlerinden geçerek müşteri memnuniyetinde ve karlılıkta büyük paya sahip olduğu düşünülen çalışan odaklı içsel pazarlama yaklaşımına ulaşmıştır.



Şekil 2: İçsel Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

1.3.1. Üretim Anlayışı

18. yüzyılın sonlarında başlayan ve Büyük Ekonomik Kriz (1929-1933)'e kadar devam eden süre, üretim anlayışının benimsendiği dönemi ifade etmektedir. İşletmeler bu dönemde üretime odaklanmışlardır ve pazarlama departmanları bulunmamaktadır. Satış bölümü, fiyatı çoğunlukla üretimi yapanlar tarafından maliyet odaklı belirlenen ürünleri satmaktadır. Müşteri bulmanın kolay ve önemsiz bir konu olduğu bu dönemde yönetim anlayışı “ ne üretsem onu satarım” şeklindedir (Urk, 2015: 2). Çünkü yöneticilerde “iyi bir mal kendisini satar” düşüncesi mevcuttur. Tek tip siyah renkli ve ucuz arabaların üretildiği bu dönemde otomobil sanayisinin kurucusu olan Henry Ford'un “müşteri istediği renkte arabayı seçebilir, siyah olmak şartıyla” sözü, bu anlayışı çok net bir şekilde açıklamaktadır (Mucuk, 2012: 8). Özetle, tüketici pazarda bulabildiği şeyi almak zorunda olduğundan dolayı, yapılması gereken üretimi iyileştirmek ve iyi bir dağıtım kanalı ile ürünleri pazara ulaştırmaktır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 16).

1.3.2. Ürün Anlayışı

Pazardaki arz ve talep birbirine yaklaşmaya başlaması ile rekabetin boyutları kalite üzerine yoğunlaşmaya başlamış ve “rakiplerinden daha iyi ürünler üretirsen, senin ürünlerin tercih edilir” düşüncesi ortaya çıkmıştır. Üretim anlayışına benzeyen bu anlayışta tüketici en kaliteli ve en yüksek performanslı ürünü tercih edeceği için işletmeler ürün iyileştirme odaklı bir tutum sergilemektedir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 17).

1.3.3. Satış Anlayışı

Büyük Ekonomik Kriz üretmenin değil satmanın bir sorun halini aldığı bir dönem olduğu için daha çok üreterek büyüme anlayışı yerini üretilenin satılması gerektiği fikrine bırakmıştır. Bu dönemde satış fikri yaygınlaşmış ve satış bölümleri kurulmuştur. Satış yöneticilerin sorumluluğunun artmasıyla ortaya çıkan baskılı satış teknikleri beraberinde aldatıcı ve yanıltıcı reklamları getirmiştir (Urk, 2015: 2-3). Bu anlayışın tipik düşünce tarzı “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” şeklindedir. Yöneticiler, yaratıcı reklam ve yaratıcı satış teknikleriyle ürünü satın almaya ikna edilebileceği görüşüne sahiptir (Mucuk, 2012: 8).

Tablo 1
Değişen Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri

Yaklaşım	Odak Noktası	Amaç ve Özellikleri
<i>Üretim</i>	İmalat	<ul style="list-style-type: none">• Üretimin artırılması• Maliyetlerin düşürülmesi ve kontrolü• Satış artışı yoluyla karlılığı artırma
<i>Ürün</i>	Mamuller	<ul style="list-style-type: none">• Kalitenin ön plana çıkması• Kalite seviyesinin artırılması• Satış artışı yoluyla karlılığı artırma
<i>Satış</i>	Üretilenin Satılması (Satıcının İhtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none">• Satış faaliyetlerine ağırlık verilmesi• Satış devir hızını arttırarak kar artışı sağlamak
<i>Pazarlama</i>	Tüketici Ne İstiyor? (Tüketicinin İhtiyaçları)	<ul style="list-style-type: none">• Bütünleşik pazarlama• Üretim yapmadan önce ihtiyaçların belirlenmesi• Müşteri sadakati ve tatmini aracılığıyla kar artışı sağlamak

Kaynak: Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, “Modern Pazarlama”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2006, s.17.

1.3.4. Pazarlama Anlayışı (Müşteri Odaklı Anlayış)

1950’lerin sonlarında tüketicilerle uzun dönemli ve sağlıklı ilişkiler kurmanın işletme başarısını arttırdığının anlaşılmasıyla beraber, yanıltıcı şekilde satış yapmanın uzun vadede işletmeye kar sağlamayacağını fark edilmesiyle birlikte, müşteri odaklı anlayış döne-

mine geçilmiştir (Urk, 2015: 3). Böylelikle “tüketiciyi tatmin ederek kar sağlama” anlayışı gelişmeye başlamıştır. Sadece satışla ilgili faaliyetlerin değil, diğer bölümler içerisinde de dağınık olarak sürdürülen pazarlama ile ilgili tüm faaliyetlerin, pazarlama bölümü altında birleştirilmesi yoluna gidilmiştir (Mucuk, 2012: 9).

1.3.5. İçsel Pazarlama Anlayışı

Başta gelişmiş ve sanayileşmiş ülkeler olmak üzere tüm dünyada hizmet sektöründe hızlı büyüme ve gelişmelerin yaşanmasıyla birlikte, hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkan bazı problemler ve bu problemlere çözüm üretme konusunda yetersiz kalınması, pazarlamanın alt disiplinlerinden biri olan hizmet pazarlaması yaklaşımının gelişmesine yol açmıştır (Mucuk, 2012: 303). İçsel pazarlama anlayışının ortaya çıkmasıyla “çalışanımı mutlu edersem ürün/hizmet kalitem artar ve müşterimi tatmin ederek kar sağlarım” farkındalığı oluşmaya başlamıştır. Bu farkındalık sayesinde “Mutlu İç Müşteri = Mutlu Dış Müşteri” denklemi aracılığıyla şirketin asıl amacı olan rekabet üstünlüğü ve kar sağlama durumuna ulaşmaya çalışılmaktadır.

1.4. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1976 yılında Berry ve arkadaşları tarafından tanımlanmıştır (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 450). Kalifiye çalışanları gereksinimlerini karşılayan ürünler (iş tanımı) aracılığıyla işletmeye çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak gibi çıktılar oluşturan faaliyetleri ifade eden içsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranma felsefesidir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 5). İşletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla çalışanlarını eğitme ve motive etme faaliyetleri olarak da ifade edilebilmektedir (Mucuk, 2012: 306). Başka bir deyişle içsel pazarlama kavramı, müşterilerini iç ve dış müşteri olarak ayıran bir örgütün iç müşteri olarak tanımlanan çalışanlarına dış müşterilerle aynı önemi vermesi olarak tanımlanabilir (Eşitti ve Buluk, 2018: 288).

Dış müşteri memnuniyetinde önemli role sahip olan içsel pazarlama sürecinin işlerliğinin sağlanabilmesi için kurum içerisindeki herkesin iş birliği içerisinde olması, en alttan başlayarak en üst düzey yöneticiye kadar herkesin müşteri istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak pazarlama stratejilerini uygulama konusunda bazı noktalara dikkat etmesi ve işletmelerin bunu desteklemesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin sebebi, içsel pazarlamanın çalı-

şanların beklentilerini karşılamaya yardımcı olan ve sadece bölümler arası değil aynı zamanda yönetim ve çalışanlar arasındaki içsel etkileşimi işler kılan bir süreç olmasıdır (Dündar ve Fırlar, 2006: 132).

Tablo 2
İçsel Pazarlama Anlayışı ve Özellikleri

Yaklaşım	Odak Noktası	Amaç ve Özellikleri
<i>İçsel Pazarlama</i>	Çalışan Motivasyonu ve Tatmini	<ul style="list-style-type: none">• İş tatmini ve çalışan bağlılığına önem verilmesi• İç iletişim ve iç hizmet kalitesine ağırlık verilmesi• Çalışan motivasyonu sayesinde ürün veya hizmet kalitesini yükselterek müşteri tatmin ve sadakatini sağlamak ve bu yolla karlılığı arttırma, rekabet avantajı sağlama

Farklı departmanlardaki çalışanların müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla şirket ve departman stratejilerini daha etkin kullanmak konusunda motive edilmesi ve koordine edilmesi için benimsenen pazarlama benzeri bir yaklaşım olarak da ifade edilebilen içsel pazarlama kavramı ile ilgili literatür tarandığında birçok tanıma rastlanmaktadır. Bu kavramla ilgili yapılan tanımlamalar içsel pazarlama kavramının aşağıda belirtilen beş temel parçasını kapsamaktadır (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 453):

1. Çalışanın motivasyonu ve tatmini
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. Departmanlar arası koordinasyon ve entegrasyon
4. Pazarlama benzeri bir yaklaşım
5. Belirli kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin uygulanması

Buradan yola çıkarak içsel pazarlamanın iç ve dış ilişkileri, iç tedarik zinciri boyunca müşterileri tatmin edici tüm faaliyetlerin iş birliğini ve şebeke etkileşimlerini kapsayan müşteri memnuniyetine, organizasyonel üretkenlik ve çalışanların performansının sürekli artışına odaklı bir felsefe olduğu söylenebilir (Köksal, 2015: 80). İçsel pazarlama yaklaşımının görevleri aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Reynoso ve Moores, 1996: 57):

- İç hizmet kalitesi hakkında farkındalık yaratmak

- İç müşteri ve iç tedarikçilerin tanımlanması
- İç müşterilerin beklentilerinin tanımlanması
- İç tedarikçilerin beklentileri, bu beklentilerin karşılanması veya engeller hakkında görüşülmek üzere iletişimin sağlanması
- Gerekli hizmetlerin sağlanabilmesi için iç tedarikçilerin davranış değişikliğini tanımlama ve uygulama
- İç tedarikçilerin gerekli hizmeti sunmak amacıyla gereken değişiklikleri yapmaya çalışması
- İç hizmet kalitesinin ölçümü ve iç tedarikçilere geri bildirim yapılması

Çalışanların ihtiyaçlarının tespitini ve bu ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda aidiyet duygularının geliştirilmesiyle birlikte işletmeyi sahiplenmelerini amaçlayan içsel pazarlama uygulamaları, özellikle hizmet sektörü için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle pek çok hizmet işletmesinde içsel pazarlama uygulamaları, işletmenin tüm politika ve prosedürlerinin yazılı metinler halinde ve sözlü olarak çalışanlara aktarılmasını ve marka imajının çalışanlara benimsetilmesini kapsayan oryantasyon süreci ile başlar. Bunun yanı sıra çalışanların kişisel gelişimlerini sağlamak ve performanslarını geliştirmek için düzenlenen eğitimler, maaş dağılımının adil bir şekilde düzenlenmesi, ücretli/ücretsiz izin ve sigorta haklarından dürüst bir şekilde faydalandırılması, çalışana konforlu ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, maddi veya manevi teşviklerin sağlanması, ayın elemanı seçimi, çalışanlara özel partiler, kutlamalar ve eğlenceli toplantıların düzenlenmesi gibi uygulamalar içsel pazarlama kapsamındaki motivasyon araçlarıdır. Seminerler, bültenler, aylık raporlar, işletme içinde kullanılan yazılım programları, internet ve e-postalar içsel pazarlamanın temel unsurlarından biri olan işletme yönetimi ve çalışanlar arasındaki iletişimi sağlamak için hizmet işletmeleri tarafından yoğun olarak kullanılan araçlardır (Özdemir, 2014: 61).

1.4.1. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İşletme faaliyetlerinin odak noktası dış müşteri olduğundan, içsel pazarlamanın temel amacının dış müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu söylenebilir. Dış müşteri memnuniyetinin artmasıyla müşteri bağlılığı ve sadakati arttırılarak işletme karlılığı ve pazar payında artış hedeflenebilir. Bu hedeflere ulaşmanın yolu, müşteri yönlü bir örgüt kültürü

oluşturmak, nitelikli elemanları işe almak, eğitmek, işletme içerisinde etkin bir iletişim sistemi kurmak ve çalışanı motive etmektir (Varinli, 2008: 114-115).

İçsel pazarlama uygulamalarındaki bir diğer amacın iç müşteri olarak kabul gören çalışanlara, yönetimin kendilerine duyarsız kalmadığının ve ihtiyaçlarının dikkate alındığının hissettirilmesi olduğu söylenebilir. Bir işletmenin içsel pazarlama anlayışıyla hareket ederek, gerekli niteliğe ve yeterliliğe sahip, performansı yüksek, işinde yükselme isteği olan çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alması, çalışanın müşteri bağlılığı ve müşteri memnuniyetine temel oluşturan müşteri yönlü davranışlar geliştirebilmesinde çok önemli bir yere sahiptir. İçsel pazarlama anlayışına göre, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar tatmin edilirse, işlerini sevecek ve müşteri ihtiyaçlarına çözüm üretme konusunda daha başarılı olacaklardır. Bu sayede, iç müşteri tatmini sağlanarak dış müşteri tatmini ve bağlılığı konusunda avantaj elde edilebilecektir (Uygun, Güner ve Mete, 2013: 131). İçsel pazarlamanın diğer amaçları şu şekilde sıralanabilir (Varey ve Lewis, 1999: 928):

- Yönetim standartlarını iyileştirerek organizasyondaki nitelikli çalışanların işletmeden ayrılmasını önlemek,
- Paylaşan, deneyim ve becerileri geliştiren, ekonomik iyileşme için bireysel motivasyonu sağlayan yöneticilerle iş birliği yapmak,
- Değişen pazar koşullarındaki rekabetçi hizmet anlayışı için kaliteye yönelmek,
- Tüketiciler ve organizasyon üyeleri için çekici bir kurumsal marka oluşturmak,
- Araştırma ve değerlendirme, kişisel beceri geliştirme ve sorumluluğa dayalı açık bir strateji ile iletişim yönetimi.

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşabilmek için içsel pazarlama anlayışının örgütlerle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu entegrasyonu başarıyla sağlayabilmek için yapılması gerekenler şunlardır (İnal, Çiçek ve Akın, 2008: 165):

- Hizmet odaklı çalışma ortamı oluşturarak olumlu davranış kalıpları geliştirme,
- Çalışanlar için yapılacak harcamaların “yatırım” olarak görülmesi,
- Müşteri beklentilerini karşılama konusunda çalışanların eğitilmesi ve problem çözümünde çalışanların önünde var olabilecek engellerin kaldırılması,
- Çalışanların ürün geliştirme konusunda işin içine katılması,
- Çalışanlara takım çalışması ruhunun kazandırılması,

- Müşteri tatmini odaklı bir ödüllendirme sistemi geliştirme,
- İşletme ve işletme çıktılarının önce çalışanlara pazarlanması,
- İçsel pazarlama uygulamalarını stratejik yönetimin bir parçası olarak görme ve bu süreci firmanın örgütsel yapısı ile karşı karşıya getirmeme,
- Bilginin çift yönlü akışına izin verme ve karar alma sürecine katılım sağlama,
- Üst yönetimin, içsel pazarlama sürecine kararlı bir şekilde ve aktif olarak destek vermesi.

1.4.2. İçsel Pazarlamanın Önemi ve Yararları

Müşteriler için değer yaratma konusuna yoğunlaşan işletmeler, en değerli varlıklarının insan olduğunu anlamışlar ve çalışanlarının tatminini sağladıklarında dış müşterilerin de tatmin olacağını fark etmişlerdir. “Çalışan mı?” yoksa “Müşteri mi?” ikileminden kurtulmanın yolunu, müşteri kavramının kapsamını iç müşteri ve dış müşteri olarak genişletmekte bulmuşlar ve her iki tarafın da tatminini sağlamayı hedeflemişlerdir. Bu doğrultuda işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken hem iç hem de dış müşterilerin desteğine ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Dış müşterilerin tatmini iç müşteriler tarafından sağlanmaktadır ve iç müşterilerin tutum ve davranışlarının dış müşterilerin sürekliliği ve verimliliği ile doğru orantılı bir ilişkisi bulunmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2008). Özellikle işgücü yoğun olarak çalışılan alanlarda, hizmetin kalitesi hizmeti sunan çalışanın becerisine ve tutumuna bağlıdır (Varinli, 2008: 108). Bu nedenle içsel pazarlama, dış müşterilerin beklentisini karşılama açısından kilit bir role sahiptir (Dündar ve Fırlar, 2006: 132).

Şirketler müşteri memnuniyetini arttırarak sadık müşterilere sahip olabilmek amacıyla her yıl pazarlama faaliyetlerine yüksek bütçeler harcamaktadır. Fakat son yıllarda yapılan araştırmalar müşteri memnuniyetini arttırmanın en sağlıklı yolunun mutlu çalışanlar yaratmaktan geçtiğini göstermektedir. Buna göre artan iç müşteri memnuniyeti hızlıca dış müşteriye yansımakta ve şirketler hedeflerine, sadık ve memnun müşterilere sonrasında daha fazla kara ulaşmaktadır (Altınbaşak ve diğerleri, 2008: 371). İçsel pazarlama uygulamaları kullanılarak iyileştirilen hizmet kalitesi aracılığıyla oluşan karlılık artışı sayesinde işletmeler normalden fazla pazar payı büyümesi elde etmektedirler (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996: 31). Başarılı bir şekilde uygulanan içsel pazarlama faaliyetlerinin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Arnet, Laviere ve Mclane, 2002: 87-88):

- İşten ayrılma oranının düşmesi,

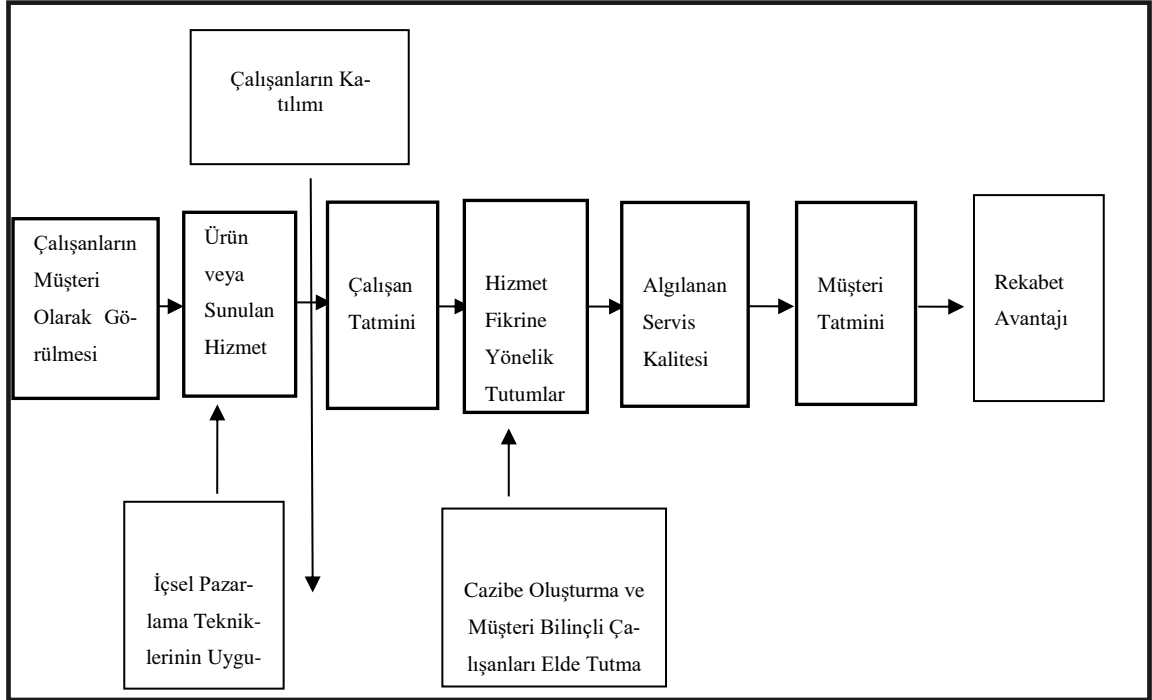
- Çalışan tatmininin artması,
- Organizasyondaki değişime tepkilerin azalması,
- Hizmet kalitesinin artması.

1.4.3. İçsel Pazarlama Modelleri

Uygulamalara temel oluşturması için zaman içerisinde geliştirilen içsel pazarlama modellerinden bazıları şunlardır:

1.4.3.1. Leonard Berry' nin İçsel Pazarlama Modeli

Bu model, çalışana değer verip iş tatminini ve motivasyonunu arttırmayı ve böylelikle rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedir. Berry'nin temel iddiası, çalışanlara dış müşteri gibi davranılmasının çalışanların tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkileyeceğidir. Pozitif yönde değişen çalışan davranışları beraberinde hizmet kalitesi artışı ve müşteri tatmini artışı getirir. Böylece işletme pazarda rekabet avantajı sağlar (Urk, 2015: 48). Berry'nin modeli aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir:



Şekil 3: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

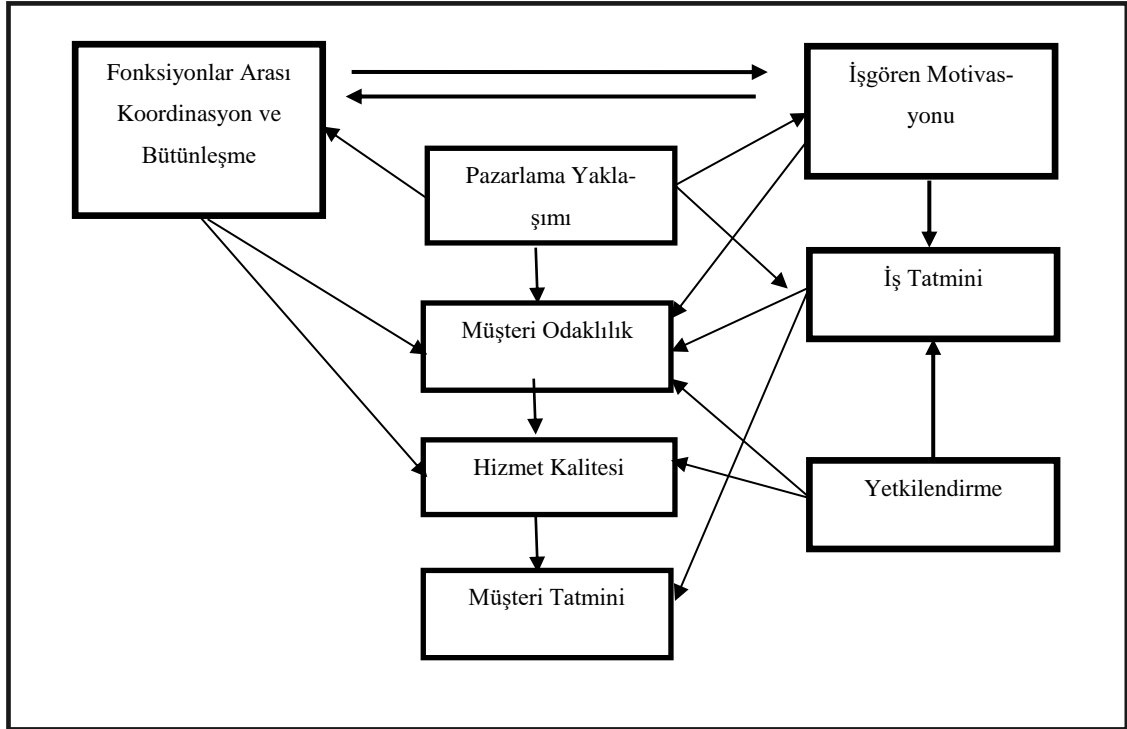
Kaynak: Pervaiz Ahmed ve Mohammed Rafiq, "Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused", Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002, s.14.

1.4.3.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli

Grönroos'un modeli, çalışanların müşteri bilinçli ve satış odaklı olması gerektiğine dayanmaktadır. Böylece çalışan etkileşimli pazarlama fırsatlarından faydalanabilecek, daha iyi hizmet kalitesi ve daha yüksek satışlar ve dolayısıyla daha yüksek karlar elde edilecektir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 14).

1.4.3.3. Rafiq ve Ahmed'in İçsel Pazarlama Modeli

Modelin merkezinde müşteri odaklılığına yönelen, fonksiyonlar arası koordinasyonu sağlayan ve çalışanları motive eden bir pazarlama yaklaşımı bulunur. Tüm pazarlama faaliyetleri işletme hedefleri ve müşteri tatmini açısından önemli bir yere sahip olan müşteri odaklılık çerçevesinde yürütülür. Özetle, tüm süreçler müşteri odaklılığı sağlamak amacıyla tasarlanmıştır. Böylece hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve bu sayede müşteri tatmini sağlamak mümkün olabilmektedir (Çoban, 2004: 92). Rafiq ve Ahmed'in modeli aşağıdaki şekilde görselleştirilmiştir:

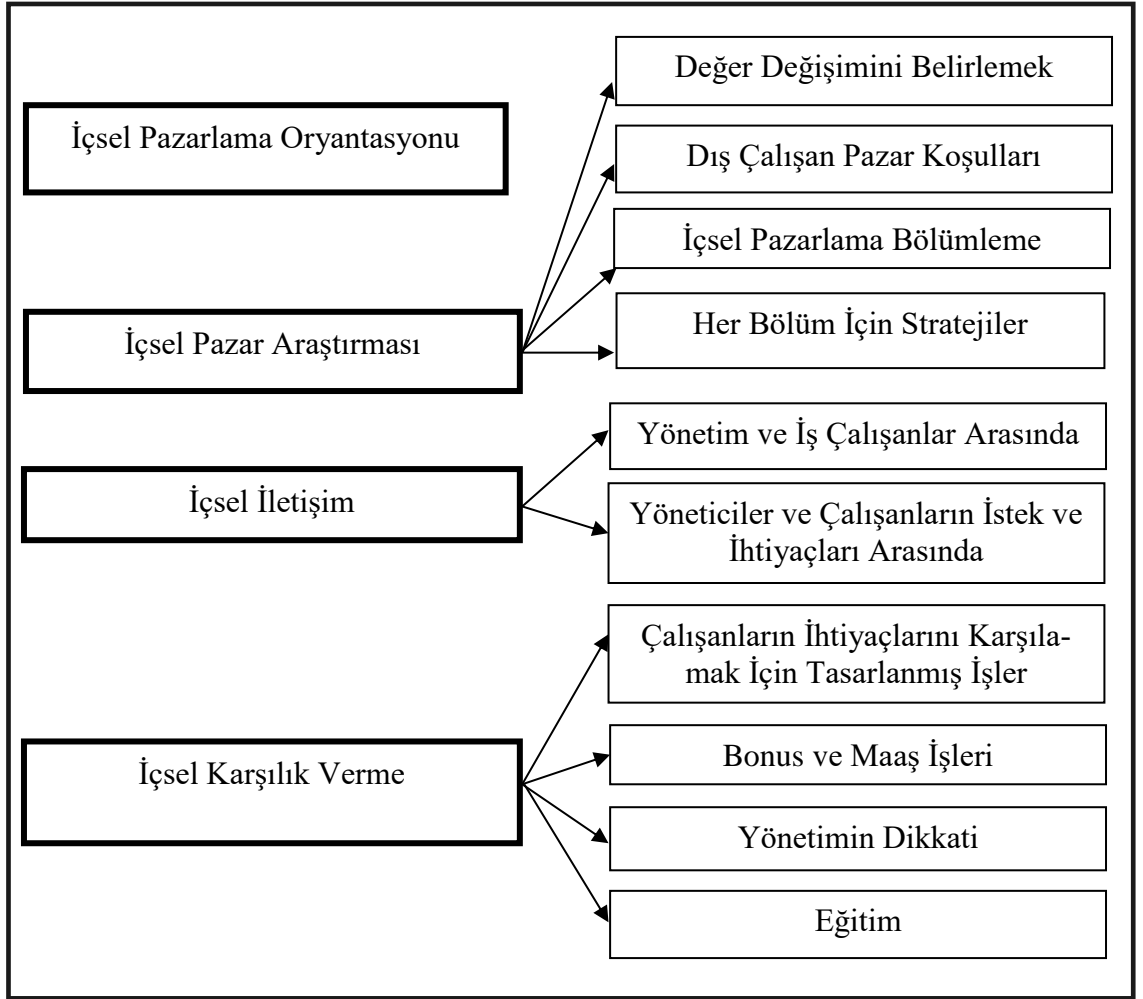


Şekil 4: Rafiq ve Ahmed' in İçsel Pazarlama Modeli

Kaynak: Mohammed Rafiq ve Pervaiz Ahmed, "Advances in the Internal Marketing Concept: Defination, Synthesis and Extension", Journal of Seviles Marketing, Vol:14, Issue:6, 2000, s.455.

1.4.3.4. Lings Modeli

Lings tarafından geliştirilen modelde içsel pazarlama oryantasyonu, içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme süreçlerinden oluşmaktadır. İşletme içerisindeki tüm bölümlerin birbirinin tedarikçisi olarak kabul edildiği bu modelde daha fazla pazar odaklı olmaları istenen çalışanların motivasyona ve tatmine ihtiyaç duydukları belirtilmektedir. Bu yaklaşımdaki temel varsayım iç müşteri aracılığı ile hizmet süreçlerinin kalitesini arttırmaktır. Çünkü hizmet sürecinin kalitesinin artırılması ile dış müşterinin tatmini olumlu yönde etkilenecektir (Lings, 2004: 407).



Şekil 5: Lings Modeli (Davranışsal İçsel Pazar Oryantasyon Boyutları)

Kaynak: Ian N. Lings, "Internal Market Orientation Construct and Consequences", Journal of Business Research 57, 2004, s.409.

Lings'in modeli Şekil 5'te gösterilmektedir.

İçsel pazarlama oryantasyonu modelinin içsel pazar araştırması aşamasında, içsel pazarlama ile ilgili bilgiler, işin özellikleri, çalışma koşulları, çalışan tatmini ve bunu etkileyen iç ve dış faktörlerin yanı sıra aynı çalışan için rekabet eden işletmelerin uygulamaları gibi dışsal koşullar da yer almaktadır. İç iletişim aşaması yönetim ve çalışan arasındaki etkili iletişimi ifade etmektedir. İçsel iletişimde etkinlik, koordinasyon ve iş birliği; raporlar, sunular ve resmi toplantılar kullanılarak sağlanmaktadır. İçsel karşılık verme aşamasında iş tasarımı, finansal ve finansal olmayan ödüller, eğitim, iş güvenliği gibi içsel iletişim çeşitleri bulunmaktadır (Lings, 2004: 409,411).

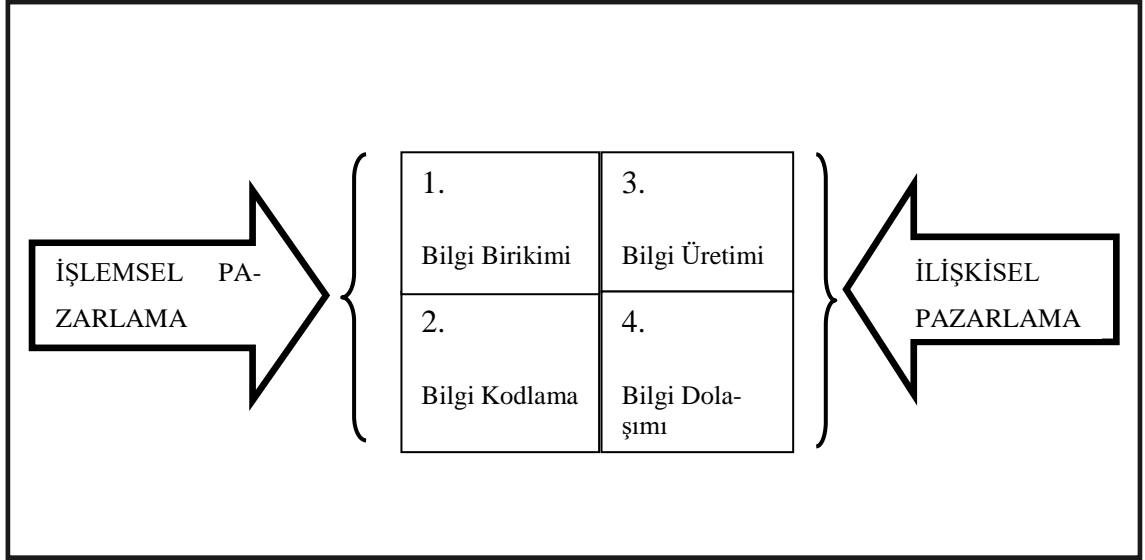
Berry ve Lings'in içsel pazarlama modellerine bakıldığında iç müşteri olarak ifade edilen çalışanları modellerinin merkezine koydukları görülmektedir. Berry, çalışan odaklı yaklaşarak çalışana değer verip motivasyon ve iş tatmini sağlamayı, bunun sonucu olarak da rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Lings ise iç müşteri aracılığı ile hizmet süreçlerinin kalitesini arttırmayı ve bu sayede dış müşteri tatmini oluşturmayı hedeflemektedir. Bu iki modelden farklı olarak Rafiq ve Ahmed, dış müşteriyi modelin merkezine koyar. İşgören motivasyonu ve iş tatmini gibi her unsurun müşteri tatmini için olduğunu belirtir. Bütün bu diğer unsurlar aracılığıyla arttırılan hizmet kalitesiyle birlikte dış müşteri tatmininin oluştuğunu öne sürmektedir. Grönroos'un içsel pazarlama modelinde ise destekleyici yönetim aracılığıyla müşteri odaklı çalışanlar oluşturmak ve interaktif pazarlama aracılığıyla satış artışı hedeflenmektedir. Genel olarak içsel pazarlama modellerine bakıldığında fonksiyonlar arası etkileşimi arttırarak, çalışanı motive etme aracılığıyla müşteri odaklı olmaya yönelen modeller oldukları görülmektedir.

1.4.3.5. İçsel Pazarlama Matrisi

Literatüre bakıldığında çoğu kaynakta içsel pazarlama modelleri başlığının altının yukarıda belirtilen üç model ile doldurulduğu görülmektedir. Fakat bu modellere ek olarak, Ballantyne (2000) tarafından Şekil 6'da gösterilen içsel pazarlama matrisi oluşturulmuştur.

İlişkisel pazarlama (müşteriler veya paydaşlar arasında karşılıklı değer yaratmayı amaçlar); açık çift yönlü iletişim mevcuttur.

1. Yeni bilgi üretmek (Fonksiyonel proje grupları, yaratıcı yaklaşımlar, yenilik merkezleri, kalite geliştirme yaklaşımları gibi yöntemler kullanılarak elde edilmektedir)
2. Bilgiyi yaymak (Takım şeklinde öğrenme grupları, beceri geliştirme atölyeleri ve geri bildirim gibi yöntemlerle sağlanmaktadır)



Şekil 6: İçsel Pazarlama Matrisi

Kaynak: David Ballantyne, “Internal Relationship Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal”, International Journal of Bank Marketing, Vol:18, Issue:6, 2000, s.277.

İçsel pazarlama modellerindeki ortak nokta, çalışanların müşteri odaklı bakış açısına sahip olmasını sağlamaktır. Çalışandaki bakış yaklaşımı sürekli kılmak isteyen işletmeler, çalışanlarını bu yönde motive edebilmek için iç politikalar oluşturarak bu bakış açısını kurum kültürü haline getirmeye çalışırlar. Çalışanların bu yöndeki motivasyonu işletme verimini olumlu yönde etkilemektedir (Urk, 2015: 50).

1.5. İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı hedefleyen, bunu yapmak için kaliteye odaklanan ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Şale, 2001: 24).

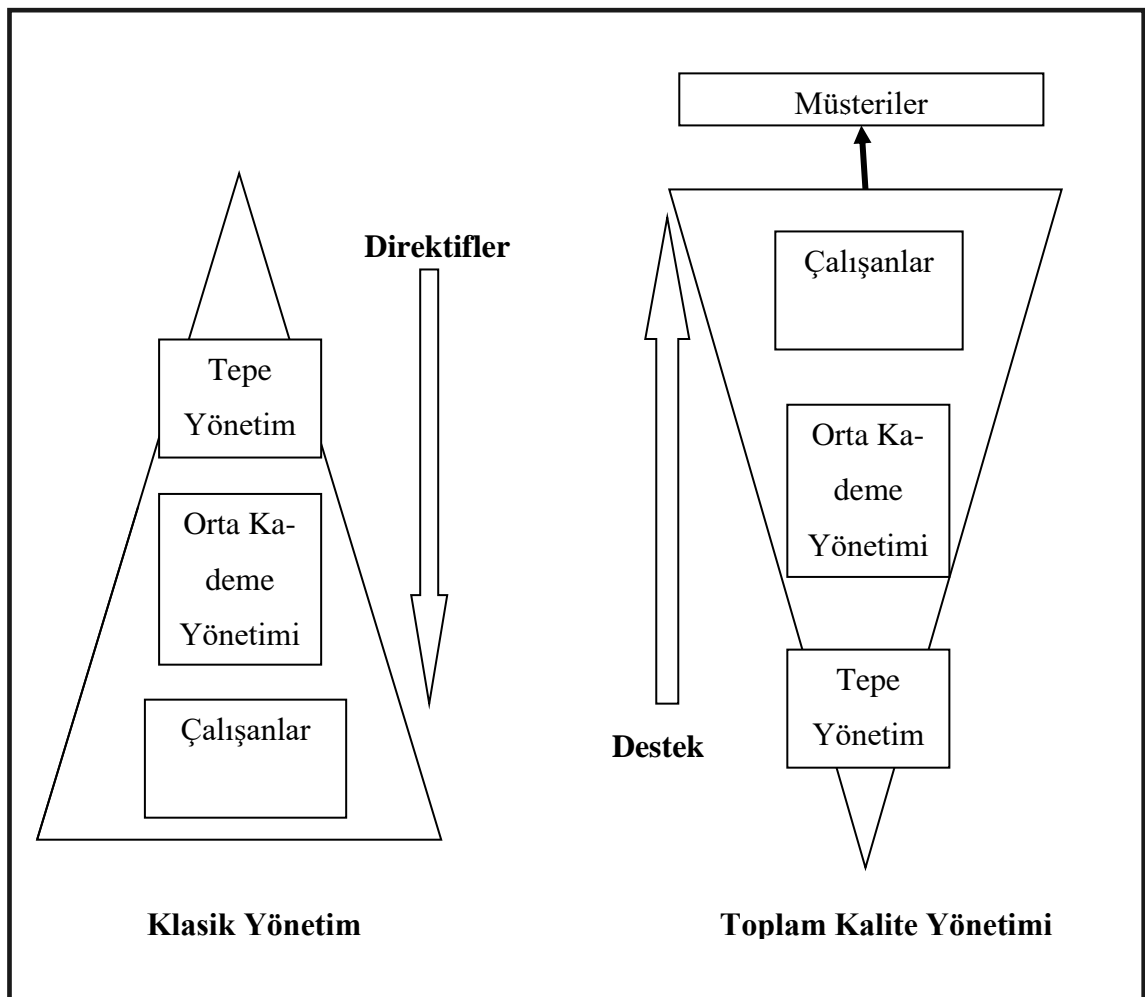
Toplam kalite yönetiminde ana hedef, dış müşterilerin tatmini aracılığıyla işletmenin büyümesini sağlamak olmasına rağmen, bu sonucu ulaşılabilir yapan unsur işletme çalışanlarıdır. Çalışanları iç müşteri olarak gören bu yapıya uygun olarak geliştirilen içsel pazarlama faaliyetlerinin işletme stratejisi olarak uygulanması ana hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır (Çoban, 2004: 85). Ana hedefe ulaşmak için kaliteye odaklanan TKY, bütün çalışanların katılımı temeline dayanarak çalışana önem verme ve işletme içerisindeki departmanların birbirinin müşterisi olduğunu benimseme yönü ile içsel pazarlama yaklaşımına benzerlik göstermektedir.

Değişen zaman ve artan rekabet ortamı içerisinde şirketler alıcımı tatmin edersem satarım düşüncesiyle faaliyet göstermek zorundadırlar. Bu şartlarda talebi karşılayabilmek, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ancak müşteri odaklı bir toplam kalite yönetimi anlayışıyla mümkün olabilmektedir. Özellikle işgücünün yüksek olduğu hizmet sektöründe müşteriyi memnun eden kaliteli çıktının elde edilmesinde çalışanların katkısı büyük öneme sahiptir. Bu nedenle çalışanı sadece işgören olarak görmekten çıkıp, içsel pazarlama yaklaşımı kapsamında işletmenin birer parçası olarak görmek gerekmektedir. Böylece iç müşteri olarak görülmesi gereken işletme çalışanlarının beklenti ve gereksinimlerine cevap verilerek onların güveli, sağlıklı ve rahat bir ortamda çalışmalarını sağlanabilecek, maddi ve manevi açıdan tatmin olmuş çalışanlar elde edilebilecektir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 226).

Kalite kavramının farklı boyutları olmasına rağmen kalite algısı çoğu zaman müşterinin beklentilerine göre değişir. Bu nedenle ideal olanı, yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal ve hizmeti piyasa koşullarına göre yapılan en uygun fiyatlandırma ile satarak müşterinin, işverenin ve personelin eş zamanlı olarak memnun edilmesidir. Tam da bu noktada TKY anlayışına ihtiyaç duyulur (Çoban, 2004: 86). Bu anlayış, küresel rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin anahtarıdır ve sadece işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynaklarının katılımı ve bağlılığı ile başarılı sonuçlar elde edilebilir (Çoban, 2004: 95).

TKY anlayışından beklenenlerin gerçekleşebilmesi için çalışan tatminine önem verilmesi konusunda içsel pazarlama yaklaşımından yararlanılması gerekmektedir. Kalite kavramı tanımlanırken çoğu zaman dikkate alınan ana faktör dış müşterilerin beklentilerinin karşılanma derecesi olmasına rağmen kalite olgusu müşteri, işveren ve çalışan çemberinin

mutluluğu ile hayat bulmaktadır ve TKY anlayışına bu noktada ihtiyaç duyulur. Bütün bunlar göz önüne alındığında TKY'nin uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetim modeli olduğu söylenebilir. Bu yönetim modelinde her bir çalışan ve her bir departman müşteri/tedarikçi ilişkisi içerisinde incelenmektedir. TKY'nin tatmin olan iç müşterinin hizmet kalitesini arttıracığına ve bu durumun dış müşteriye pozitif yansıtacağına yönelik bakış açısı nedeniyle, bu felsefeye sahip işletmelerin içsel pazarlamayı benimsemeleri gerekmektedir (Çoban, 2004: 96).



Şekil 7: Klasik Yönetim Anlayışı ve TKY Anlayışı

Kaynak: Mahmut Tekin, M. (2012). "Toplam Kalite Yönetimi", Günay Ofset Matbaacılık, Konya, 2012, s.250.

Klasik yönetim yaklaşımında amaç standartları oluşturarak bu standartlara uygun üretimi geliştirmek iken TKY sürekli gelişmeyi amaçlayan bir bakış açısına sahiptir. Önceliği kalite olan TKY, kalitenin iş ve yaşam kalitesiyle bağlantılı olduğunu kabul eder (Tekin, 2012: 250). Bu nedenle de Şekil 7’de görüldüğü gibi klasik yönetim anlayışının aksine TKY çalışanı müşteriye en yakın aşamada konumlandırır ve çalışanı önemseyen bir anlayışa sahiptir.

Sonuç olarak, içsel pazarlama ve TKY’nin ortak hedefinin iç müşteri memnuniyetini sağlayarak dış müşteri memnuniyetini maksimuma çıkartmak aracılığıyla firmanın devamlılığını ve rekabet gücünü korumak; var olan müşteri üzerinden hizmet ve ürün kalitesinin yerinde olduğu imajı yaratarak yeni müşteriler kazanmak, özetle firma kar marjını ve imajını korumak ve yükseltmek olduğu sonucuna ulaşılabilir (Durmaz ve Çelik, 2011: 115-116).

1.6. İnsan Kaynakları, İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi

İçsel pazarlama ve TKY incelendiğinde başarılarının insan merkezli olduğu görülmektedir. Çalışan ne kadar kaliteli (kalifiye) olursa ortaya çıkan iş de o kadar kaliteli olur ve bu durum müşteri memnuniyetini sağlar. Özellikle hizmet sektörü için çalışan kalitesi vazgeçilmez bir unsurdur. Bu nedenle içsel pazarlama, TKY ve insan birbirinden ayrılmaz üç unsur olarak görülmektedir (Durmaz ve Çelik, 2011: 114).

İçsel pazarlama faaliyetlerine işlevsellik kazandırmak ve istenilen sonuçları yakalamak; çalışanlara yön verecek görev ve amaçları, ulaşılması düşünülen hedefleri, çalışanları pozitif olarak etkileyecek liderlik anlayışını ve motivasyonu, çalışanları ortak değerler etrafında toplayacak kültürü ve koordinasyonu özünde barındıran bir yönetim anlayışı olan toplam kalite yönetimini insan kaynakları sürecinde etkin kılmakla mümkün olacaktır (Dündar ve Fırlar, 2006: 134).

Literatürde içsel pazarlama kavramının amaçları ve odak noktası bakımından farklı yorumlar içerdiği görülmektedir. Yapıyı netleştirmek ve etkin şekilde yürütebilmek amacıyla birbirinden farklı fakat birbirini tamamlayıcı iki yaklaşım ortaya çıkmıştır; Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı. Toplam Kalite Yönetimi perspektifinden bakıldığında, işletme içerisindeki tüm çalışanlar ve bölümler içsel

tedarikçi olarak değerlendirilir. Buradaki temel amaç, içsel müşteriler ile hizmet kalitesinin artırılması ve bu sayede işletmenin dış müşterilerine daha kaliteli bir hizmetin sunulmasıdır. Ayrıca iç müşteri odaklılık ele alınarak, çalışanların tatminini sağlayacak olan ücretlendirme, eğitim, haberleşme gibi politikaların önemi vurgulanmaktadır (Reynoso ve Moores, 1996: 57).

Dışsal pazarlama çalışmalarında istenilen sonuçlara ulaşmanın yolu içsel pazarlama çalışmalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesinden geçtiği için içsel pazarlama faaliyetlerinde istenilen sonuçları yakalayabilmek işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun için, bireysel değil grupsal başarıya önem verilen, çalışanlar arasında her açıdan eşitliğin sağlandığı ve değişime açık olan bir ortamın yaratılması gerekmektedir ve tüm çalışanları ayırt etmeden sisteme dahil etmek bunun tek bir yoludur. Şekil 8’de vurgulandığı gibi ihmal edilmemesi gereken, bütün faaliyet ve kararların sebebi olan tek bir olgu vardır, insan (Dündar ve Fırlar, 2006: 140).



Şekil 8: Toplam Kalite Yolunda İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Odak Noktası: İnsan

Kaynak: Pelin Dündar ve Belma Güneri Fırlar “İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi: Türkiye’deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bilig/ Türk dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:37, 2006, s.140.

1.7. Pazarlama Karmaşı Elemanları

Globalleşmenin beraberinde getirdiği rekabet nedeniyle işletmelerin varlıklarını koruyabilmek için mevcut kaynaklarını kontrol etmekte zorlandıkları çevresel faktörlere karşı kullanmaları gerekir. Bu karmaşa ortamı içerisinde pazarlama karmaşı elemanları (4P),

işletmelerin faaliyetlerini planlamasında yol gösterici olan bir kırtarıcı olarak görölmektedir. Ürün (product), fiyat (price), tutundurma (promotion) ve dağıtım (place) kelimele-
rinin İngilizce baş harflerinden oluşın 4P, 1960'lı yıllarda McCarthy tarafından ortaya
atılmıştır. Uzun yıllar boyunca işletmeler pazarlama faaliyetlerini bu dört kavram üzerin-
den planlayarak hedef kitlelerine ulaşmışlardır (Sümer ve Eser, 2006: 180).

Jerome McCarty (1975: 75-77), pazarlama karması elemanlarını şu şekilde tanımlamıştır:

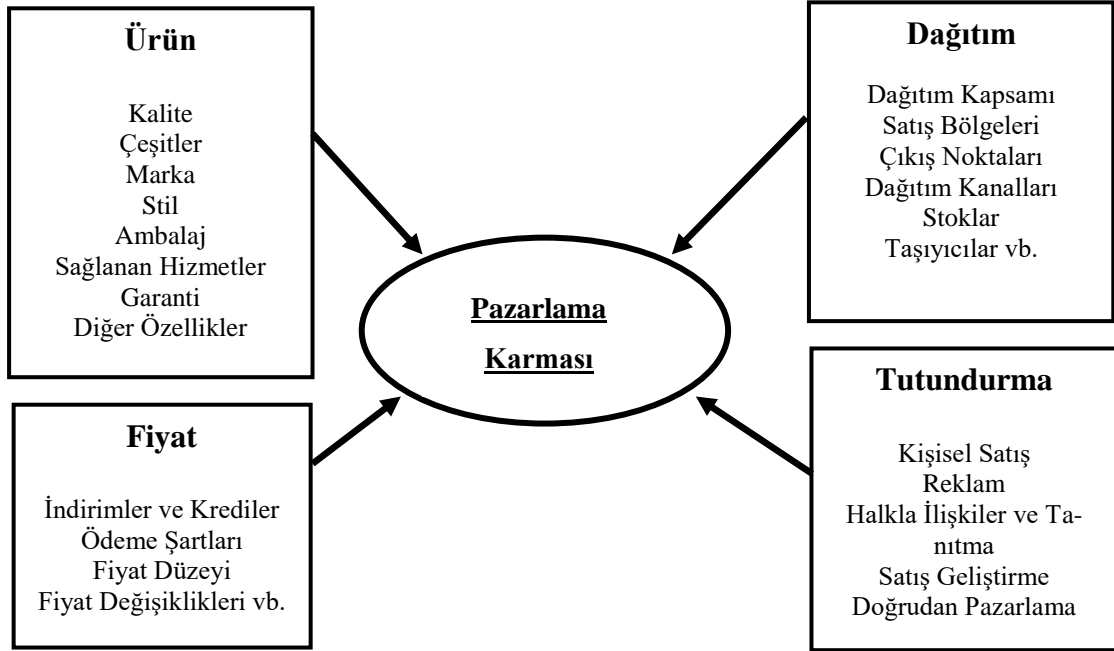
Ürün; pazardaki tüketicilere sunmak için üretilen somut bir nesne veya hizmetlerdir.

Fiyat; tüketicilerin aldıkları ürün veya hizmet karşılığında ödediği tutarı yani ekonomik maliyeti ifade eder.

Tutundurma (promosyon); pazarlamacıların reklam, halkla ilişkiler, kişisel satış ve satış promosyonu dahil olmak üzere pazarda kullandıkları iletişimi temsil eder.

Dağıtım; ürün veya hizmetin satın alınabileceği noktaları temsil eder ve genel olarak da-
ğıtım kanalı olarak adlandırılır.

Şekil 9'da 4P çerçevesinde pazarlama elemanlarının bazı içerikleri görölmektedir.



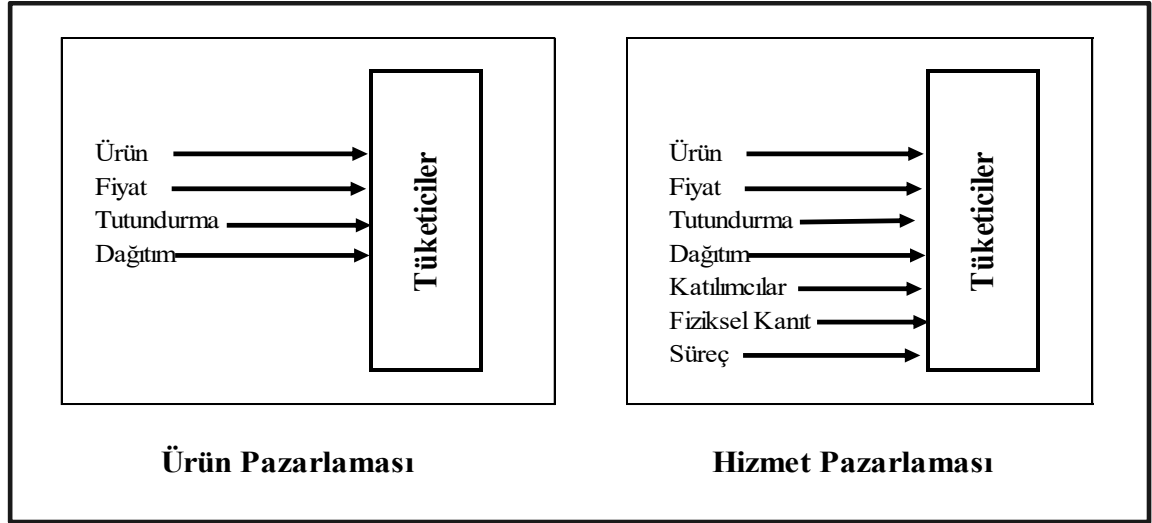
Şekil 9: Pazarlama Karması Elemanları-4P

Kaynak: İsmet Mucuk, "Pazarlama İlkeleri", Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2012, s.33.

Zamanla değişen koşullar nedeniyle ürünler için belirlenmiş olan 4P hizmetler için yeterli kalmış, 7P olarak adlandırılan ve hizmet pazarlaması için geçerli olan yeni pazarlama karması elemanları ortaya çıkmıştır (Sümer ve Eser, 2006: 180). Bu elemanlar 4P'ye, sürecin (process), fiziksel kanıtların (physical evidence) ve katılımcıların (participants) eklenmesiyle oluşmuş, hizmet pazarlaması literatüründe kabul görmüştür (Ahmed ve Rafiq, 1995: 4).

Ürün ve hizmet pazarlaması temel olarak aynıdır. Geleneksel bir ürün veya bir hizmet pazarlanırken yöneticiler kendi mamullerine uygun bir hedef pazar seçer ve seçilen hedef pazarı analiz ederler. Daha sonra pazarlama karması elemanları etrafında bir pazarlama planı oluştururlar. Uygulamadaki temel benzerliklere rağmen ürünü hizmetten ayıran temel özellikler farklı bir pazarlama planı hazırlanmasını zorunlu hale getirmektedir (Üner, 1994: 2). Katılımcılar, fiziksel kanıt ve süreç kavramlarının tanımları aşağıdaki şekildedir (Lin, 2011: 10635):

- **Katılımcılar;** müşterileri, çalışanları, yönetimi ve ürün ve hizmete dahil olan herkesi ifade eder.
- **Fiziksel kanıt;** ürün veya hizmeti kullanma deneyimini ifade eder.
- **Süreç;** ürün veya hizmetin müşteriye ulaşması sürecini ve metodunu ifade eder.



Şekil 10: Pazarlama Karması Elemanları-7P

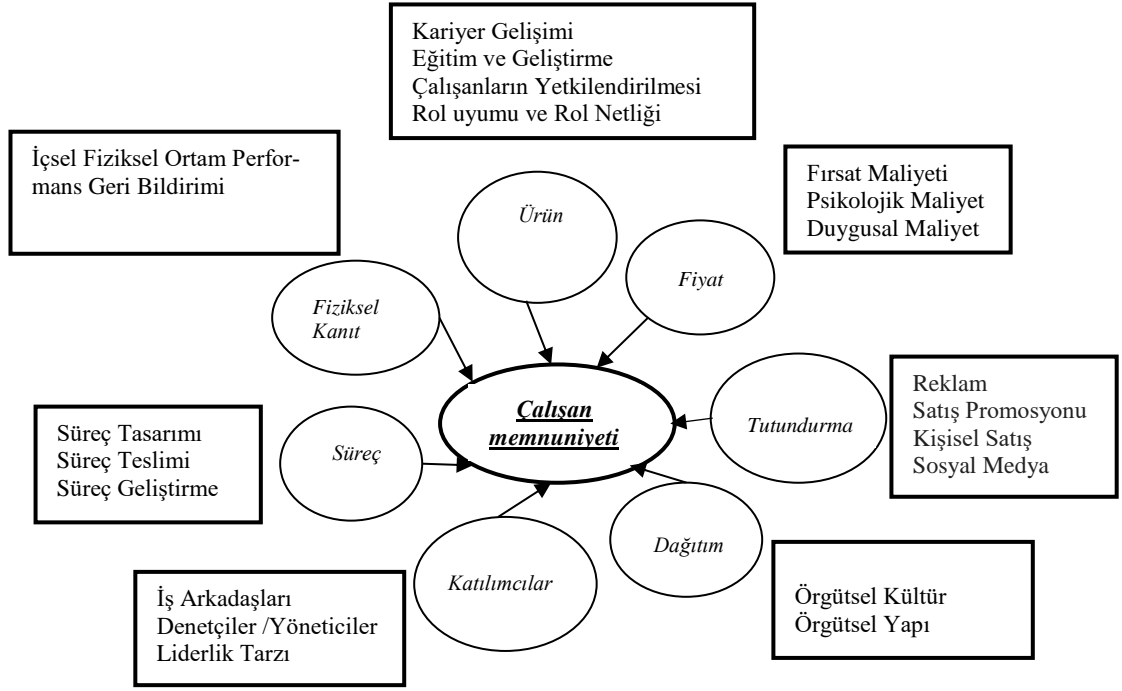
Kaynak: Mithat Üner, Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi? Pazarlama Dünyası, 1994, Yıl: 8, Sayı: 43, s.6 .

“Katılımcılar (insanlar)” hizmet pazarlama karmasının en önemli elemanı olarak ifade edilebilir. Hizmeti sunan personel, hizmeti satın alan müşteri ve ortamdaki tüketicilerden oluşmaktadır. Bu insanların eğitim seviyeleri, psikolojik durumları, algıları ve kültürleri hizmetin üretimi, sunumu ve tüketimi süreçlerinde oldukça etkilidir. Hizmetle ilgili ilk izlenimi oluşturan "fiziksel kanıtlar", hizmetin sunulduğu mekânda yer alan dokunulabilir tüm somut unsurları kapsamaktadır. İmalat sektöründe mamul üretim süreci müşteriye etkilememesine rağmen, hizmet sektöründe hizmeti alış süreci müşteriye fazlasıyla etkilemektedir. Bu nedenle, hizmetin müşteriye ulaştırılmasındaki faaliyet akışları olarak tanımlanan “süreç” müşteri memnuniyeti üzerinde fazlaca etkisi bulunan bir unsurdur (Turna, 2015: 53-54).

1.7.1. İçsel Pazarlamada 7P Kavramı

Zaman içerisinde şartlar değiştikçe pazarlama kavramının önemi daha da artmış ve ürünler için uygulanan pazarlama karmasının hizmetler için yetersiz kalmasının sonucu olarak geleneksel pazarlama karması 4P modelinden 7P modeline geçmiştir. 4P modelinde ürün, fiyat, yer ve promosyon üzerinde durulurken, kavramın 7P olarak genişlemesi ile listeye süreç, katılımcılar ve fiziksel kanıt kavramları da eklemiştir. 7P açılımı itibariyle şu İngilizce kavramların baş harflerinden oluşur (Köksal, 2015: 57):

- Product (ürün),
- Price (fiyat),
- Promotion (tutundurma),
- Place (dağıtım),
- Personnel (katılımcılar/işgücü ve insan sermayesi),
- Proof (fiziksel kanıt),
- Process (süreç).



Şekil 11: İçsel Pazarlama Karması Elemanları-7P

Kaynak: Reynolds-De Bruin, “The Influence of Internal Marketing on Internal Customers Within Retail Banking”, Doctoral Dissertation, University of Johannesburg, 2013, s.72.

Burin (2013) çalışan memnuniyetine etki eden içsel pazarlama faaliyetlerini Şekil 11’deki gibi ifade etmektedir.

1.7.1.1. Ürün

İçsel pazarlamada “ürün” genel olarak işin kendisi olarak tanımlanabilir. Yeni performans ölçütleri, müşteriye uygulanacak yeni davranış şekilleri ve eğitim programları “ürün” kavramının içerisinde değerlendirilebilir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 223). Ürün işin kendisi olarak ifade edildiğinde ve departman yöneticileri bu şekilde bir tutuma sahip olduğunda, çalışanların işten tatmini ve motivasyonu pozitif olarak etkilenmektedir (Lings, 2004: 411). İnsan kaynakları departmanı tarafından yapılan yeni proje ve uygulamalar da ürün olarak ifade edilebilir. Bu ürün yeni performans yönetim sistemi veya çalışanların katılımını gerektiren bir öneri sistemi olabilir. Ürünün ihtiyaçlara uygun olarak doğru bir şekilde tasarlanması ve iç müşteriye doğru tanımlanması önemlidir (Köksal, 2015: 117).

Çünkü iş gereklerine yoğunlaşmak yerine çalışan beklentilerinin iş tasarımına aktarılması iş tatminini arttıracaktır (Rafiq ve Pervaiz, 2000: 456).

1.7.1.2. Fiyat

Çalışanın ürünü benimsemesinin psikolojik bedeli “fiyat” kavramı içerisinde değerlendirilebilir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 224). İçsel pazarlamada “fiyat” ürünün çalışanlarca benimsenmesinin psikolojik bedeli olduğundan, bu kavrama bağlı olan içsel değişim nesnelerini zaman, enerji, değer ve para oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak ücretin çalışan tatmininde ana faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Lings, 2004: 411). Ayrıca insan kaynakları bölümü tarafından pazarlamaya hazır hale getirilen yeni ürünlerin iç müşteri tarafından benimsenmesinin psikolojik bedeli de fiyat başlığı altında incelenebilir. İç müşteri tarafından satın alma talebinde bulunulacak olan her bir yeni proje, etkinlik veya uygulama iç müşteri tarafından aynı değere sahip olmadığından yarattıkları psikolojik algı ve katlanılan psikolojik değer farklı olacaktır (Köksal, 2015: 118).

1.7.1.3. Tutundurma

İnsan kaynakları yöneticilerinin çalışanlarda iletişim kurmak için benimsedikleri teknikler “tutundurma” kavramı altında incelenir. Şirket içerisindeki yeni uygulamalar, eğitim programları ve tüm diğer bilgilendirmeler çeşitli medya araçları kullanılarak çalışanlara duyurulur. Şirket gazeteleri ve kurum içi haber panoları bu araçlara örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan, parasal/parasal olmayan ödüllere sahip yarışmalar da tutundurma faaliyetleri içerisinde yer alır (Rafiq ve Ahmed, 1993: 224). Ayrıca içsel pazarlamada interaktif ilişkilerin de söz konusu olması nedeniyle yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları ve workshoplar da tutundurma faaliyetleri olarak gösterilebilir (Ballantyne, 2000: 277).

Tutundurma faaliyetleri iki yönlü olarak düşünülebilir. Birincisi, yetenekli iç müşterilerin oryantasyon ve sosyalizasyon süreçleriyle işletmeyi ve işlerin yapılış tarzını içselleştirmesini sağlamak. İkincisi, yeni insan kaynaklar ürünlerine karşı duyulabilecek direnci kırmak, verimliliği arttırmak, teşvik araçlarından faydalanarak motivasyonu yükseltmek (Köksal, 2015: 118). Karar alma aşamasında ve çalışma ortamının düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması ve takım çalışması atmosferinin oluşturulması motivasyon odaklı bir kalite artırma yöntemidir. Motivasyon artırıcı bu tutundurma faaliyetlerine ek olarak yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iyi iletişimin varlığı emirlerin hızlı bir

şekilde kabulünü sağlayan ve davranış değişimini kolaylaştıran tutundurma faaliyetlerindedir (Çoban, 2004: 95).

1.7.1.4. Dağıtım

Ürünün müşteriye ulaştığı yer ve kanallar “dağıtım” kavramı ile ifade edilir. Konferanslar, toplantılar, yeni politikaların duyurulduğu diğer kanallar ile eğitim ve danışmanlık ajansları bu kavramın içerisinde yer alır (Rafiq ve Ahmed, 1993: 225). Özetle dağıtım kavramı ürünün iç pazarda dağıtımının yapıldığı tüm kanalları ifade etmektedir. Sosyal medya siteleri, internet ve intranet uygulamaları da bu kavramın altında yer alabilir. Günümüz koşullarında bilgiye kolay erişilebilirlik bilgi kirliliğini de beraberinde getirmiştir. Bu nedenle dağıtım kanallarının istenilen mesajın net olarak verildiği doğru birer mecra olarak etkin kullanımı önem taşımaktadır (Köksal, 2015: 118).

1.7.1.5. Katılımcılar

Hem işgücü piyasası hem de çalışanın eğitimi, daha önceki iş tecrübelerini ve o işi gerçekleştirmek için gerekli olan tutum ve davranışları katılımcılar kavramıyla ifade edilmektedir. Yetkinliklerini arz eden adaylar ve yer aldıkları pazar bu kavram içerisinde yer alır (Köksal, 2015: 58). Bu işgücü pazarında yer alan çalışanlar yöneticilerinin tutum ve davranışlarından etkilenmektedir. Çalışan ve yönetici arasındaki direkt iletişim içsel pazarlama programlarına yardımcı bir etkidir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 226).

1.7.1.6. Fiziksel Kanıt

Bazı yazarlar tarafından somut kanıtlar olarak ifade edilen “fiziksel kanıt” ürünün anlatıldığı ve ürünün iletimini kolaylaştıran ortamı ifade eder. Kavramı bir ürünün teslim edildiğine dair somut ipuçları şeklinde düşünürsek notlar ve eğitim kılavuzları fiziksel kanıtlar olarak değerlendirilebilir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 226). En temel fiziksel kanıt iş akdidir (Köksal, 2015: 59). Çalışanların belirli standartlara göre hareket etmesi gerekiyorsa, bu standartların tam olarak belgelendirilmesi gerekir. Bu nedenle içsel pazarlamanın en önemli unsurlarından birinin de belgelendirme olduğu söylenebilir (Rafiq ve Ahmed, 1993: 226).

1.7.1.7. Süreç

Müşterinin ürünü ne şekilde aldığı “süreç” kavramıyla ifade eder. Yeni politikalar ve yeni raporlama teknikleri süreç kavramının içerisinde yer alır (Rafiq ve Ahmed, 1993: 226).

Ürünün tüketildiği her türlü prosedürü, aktiviteyi ve akışı içermektedir (Köksal, 2015: 59).

Ay ve Kartal (2003: 17-18), içsel pazarlamanın çoğunlukla hizmet işletmeleri için geçerli olması ve departmanlar arası karşılıklı ilişkiyi dikkate almasından dolayı içsel pazarlama uygulamalarını incelerken genişletilmiş pazarlama karması olan 7P'yi daha kullanışlı bulmaktadır ve kavramları şu şekilde ifade etmektedir;

Genel olarak işin kendisini ifade eden “ürün” yeni performans ölçütlerini, müşteriye uygulanacak yeni davranış usullerini ve eğitim programlarını ifade eder.

Bu bahsedilen ürünlerin çalışan tarafından benimsenmesinin psikolojik bedeli “fiyat” olarak tanımlanabilir.

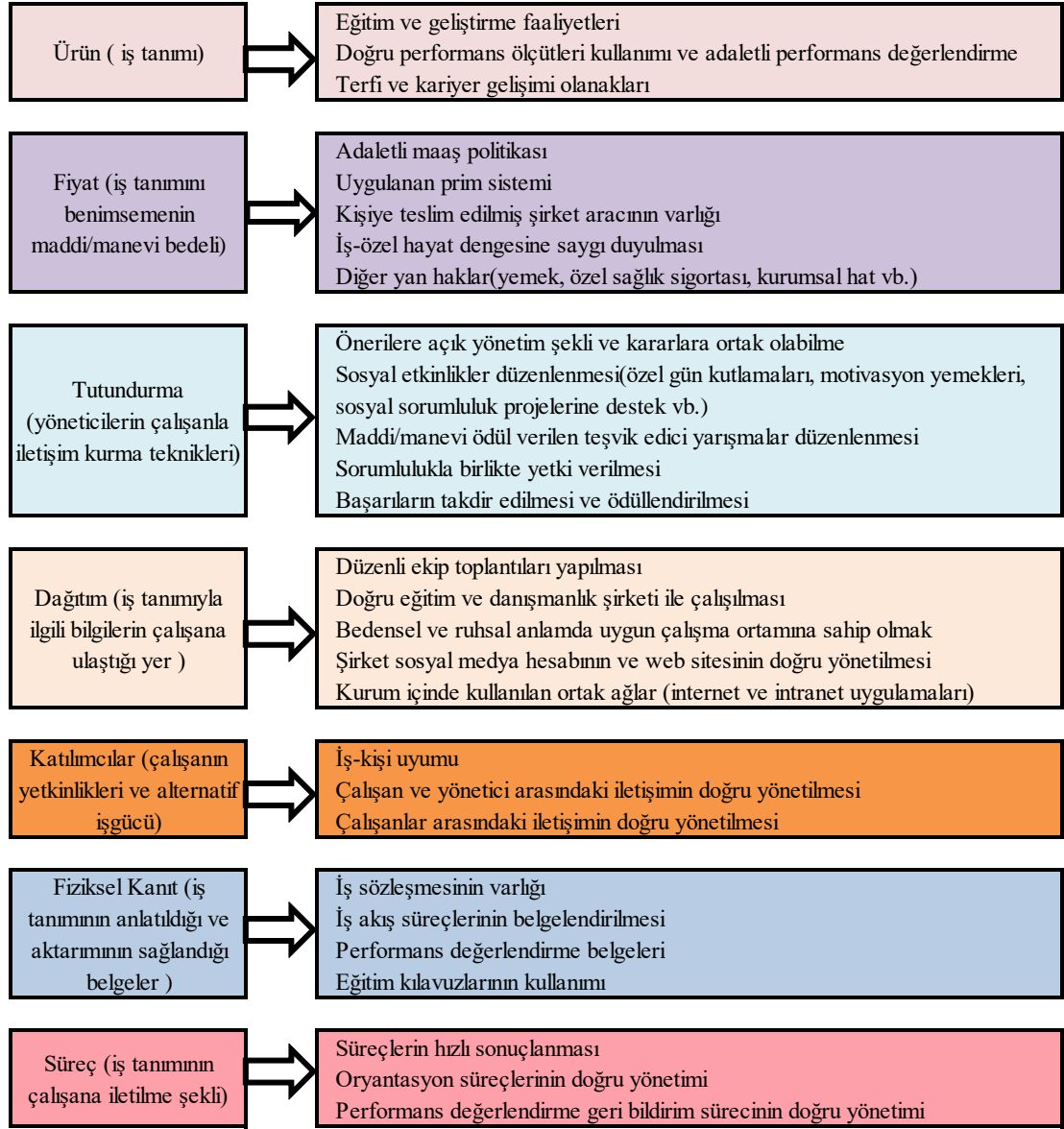
Yöneticilerin çalışanlar ile iletişim kurmak amacıyla kullandıkları çeşitli teknikler ve medya “tutundurma” kavramı ile ilgilidir. Şirket gazetesi ve haber panoları kullanılarak şirket içindeki yeni uygulama ve eğitim programlarına ilgi çekilebilir. Ürünü sunan yöneticinin otoritesi, tutundurma araçlarından kişisel satışın bu faaliyetler arasında çok daha fazla etkili olmasını sağlar. Çalışanların değişimleri kabullenme sürecini kolaylaştırmak ve verimliliklerini arttırıp tutarlı davranışlar sergilemeleri konusunda motive edilmeleri için parasal/parasal olmayan ödüller ve yarışmalar gibi özendirici araçlardan yararlanılabilir. Konuyla ilgili şirket içi basılı yayınlar veya şirket içi yayın yapan ekranlar da kullanılabilir.

Ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında kullanılan yer ve kanalları ifade ettiği için “dağıtım” kavramı içsel pazarlamaya uyarlandığında, uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar yer, eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışmanlar ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler kanal olarak ifade edilebilir.

“Fiziksel kanıt” iş ortamını ve çalışanların ulaşması istenen standartların belgelendirilmesini ifade eder.

“Süreç” müşterinin ürünü ne şekilde aldığıyla ilgilidir. Eğitim, sendika müzakereleri, sirküler ve videolar gibi uygulama sunuş yollarını ifade etmektedir.

İşsel pazarlama karması elemanları araştırmamızda kullanılan şekli ile Şekil 12’de gösterilmektedir. 7P’yi detaylandırma konusunda literatürden ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır.



Şekil 12: İşsel Pazarlama Karması Elemanları-7P (Araştırma Modelindeki)

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi araştırma modelimiz sekiz ana eleman ve yirmi sekiz alt elemandan oluşmaktadır.

1.8. İçsel Pazarlama ve Dışsal Pazarlama Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel pazarlama faaliyetlerine “dışsal pazarlama” denilmektedir (Mucuk, 2012: 309). İçsel pazarlamada da pazarlama karması dışsal pazarlamada olduğu gibi ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım unsurlarında oluşmaktadır. İşin kendisi olarak ifade edilen ürünün tasarım sürecinde çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate almak, iş tatminini ve motivasyonu arttırmak açısından önemlidir. Fiyat, ücreti ifade eder ve fiyatlandırmada zaman, emek gibi faktörlerin dikkate alınarak adil bir ücretlendirme uygulanması önemli bir unsurdur. Konuya TKY kapsamında bakıldığında çalışanlarının yeteneklerine dayalı ücretlendirme sistemi uygulamanın iç müşteri tatmininde daha olumlu sonuçlar verdiği görülmektedir. İç müşterilerle iletişimde kullanılan haber panoları gibi iletişim araçları, workshoplar, parasal ve parasal olmayan ödüller tutundurma yöntemleridir. İçsel pazarlama uygulamalarının duyurulduğu toplantılar “yer” olarak, kullanılan eğitim ve danışmanlık kurumları gibi üçüncü kişiler de “kanallar” olarak dağıtım yapısını oluşturmaktadır (Çoban, 2004: 96). Köksal (2015: 118) tarafından yer kavramı, çalışanın işletmedeki tanımı olarak ifade edilmektedir.

İçsel pazarlamada da dışsal pazarlama benzeri yaklaşımlar izlense de pazar yapısı ve uygulanacak programlar açısından dikkate alınması gereken farklılıklar aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Yapraklı ve Özer, 2001 akt. Varinli, 2008: 119):

1.8.1. Hedef Pazar: İçsel pazarda hedef pazar çalışanlar yani iç müşterilerdir. Gruplara en uygun stratejileri hazırlayabilmek için iç müşterileri ve faaliyetlerini, istek ve beklentileri dikkate alarak homojen gruplar halinde bölümlenmek gerekir. İçsel pazarlamada ve dışsal pazarlamada yararlanılan pazar bölümlendirme kriterleri farklılık göstermektedir.

1.8.2. Ürün/Hizmet Alımı: Dış müşteriler, iç müşterilerin sundukları ürün ve hizmetleri tüketirken, iç müşteriler diğer departmanların sundukları ürün ve hizmetleri tüketmektedir.

1.8.3. Tutundurma Çabaları: Dış pazarda müşteriye satın alma davranışına yönlendirmek için çoğunlukla kitle tutundurma araçları kullanılırken, iç pazarda çalışanlara işi satmak için çeşitli motivasyon araçları kullanılır.

Ürün ve hizmetler için kullanılan pazarlama karması elemanları ile içsel pazarlama yaklaşımı içerisindeki pazarlama karması elemanlarına bakıldığında, 7P özelinde Tablo 3 hazırlanmıştır.

Tablo 3
Pazarlama ve İçsel Pazarlama Yaklaşımı İçerisinde 7P

Pazarlama Karması Elemanları	Pazarlama/Hizmet Pazarlaması	İçsel Pazarlama
<i>Ürün</i>	Pazara sunulan mal veya hizmet (marka, kalite, ambalaj, garanti vb.)	İşin kendisi (iş tanımı)
<i>Fiyat</i>	Sunulan mal veya hizmet için yapılan fiyatlandırma, indirimler vb.	İş tanımının veya insan kaynakları bölümü tarafından pazarlamaya hazır hale getirilen yeni ürünlerin iç müşteri tarafından benimsenmesinin bedeli
<i>Tutundurma</i>	Ürün veya hizmetin satın alınmasını sağlamak için yapılan çalışmalar (reklam, satış geliştirme, kişisel satış vb.)	Çalışanın iş tanımını ve yeni politikaları benimsemesi için motivasyon odaklı kullanılan iletişim teknikleri
<i>Dağıtım</i>	Mamulleri uygun pazara uygun zamanda ulaştırmak (satış bölgeleri, dağıtım kanalları vb.)	İş tanımının veya yeni politikaların çalışana ulaştığı yer (çalışma ortamı, şirket toplantıları vb.)
<i>Katılımcılar</i>	Çalışanlar ve diğer müşteriler de dahil olmak üzere tüm insanlar	Çalışanın kendi yetkinlikleri ve çalışma arkadaşlarını da kapsayan işgücü piyasası
<i>Fiziksel Kanıt</i>	Ürün/ hizmet kullanılırken oluşan deneyimler	İş tanımıyla ilgili her türlü bilginin çalışana aktarıldığı belgeler
<i>Süreç</i>	Ürün veya hizmetin müşteriye ulaşma sürecindeki faaliyetlerin akışı	İş tanımının çalışana ulaştığı her tür prosedür, aktivite ve bunların oluşturduğu akış

1.9. Satış Elemanları

İçsel pazarlama yaklaşımı her sektör, her işletme ve her departman için önem arz etse de bazıları için daha büyük bir öneme sahiptir. Çalışan ile müşterinin doğrudan temasta olduğu departmanlarda çalışanların enerjisi ve motivasyonu müşterilere yansıdığı için çalışanların başarısı veya başarısızlığı, işletmenin başarısı veya başarısızlığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle içsel pazarlama faaliyetlerinin verimliliği özellikleri satış departmanları ve satış elemanları için ayrı bir önem taşımaktadır.

Satış; bir ürün, hizmet ya da faydanın en uygun yerde ve zamanda, en uygun kişiye, en uygun yöntem ile uygun bir bedel karşılığında satılması için gereken çabaların bütünü olarak tanımlanan ve işletmenin tüm faaliyetleri arasında işletmeye para akışını sağlayan tek faaliyettir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 27-28). Bu nedenle işletmeye para girişini sağlayan tek faaliyeti gerçekleştiren satış elemanları, işletmenin varlığını koruyabilmesi için büyük öneme sahiptir.

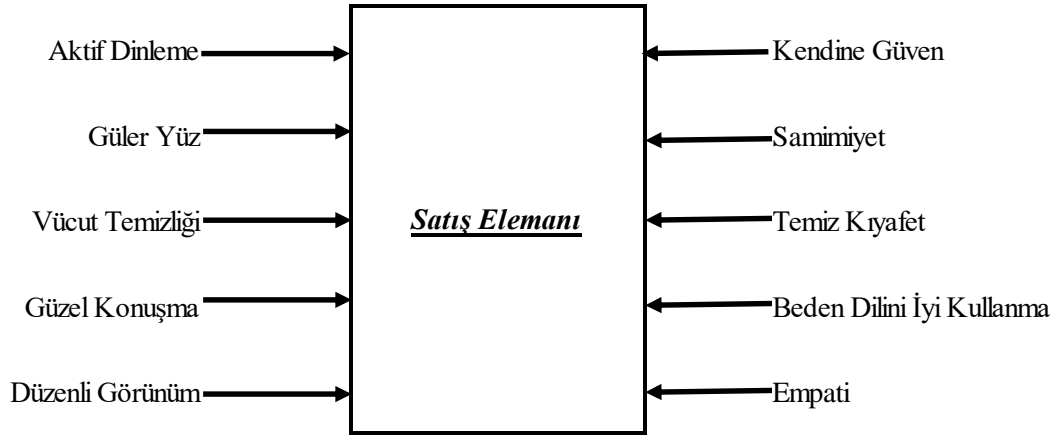
Literatürde satış gücü olarak da ifade edilmiş olan satış elemanları, işletmenin ürün ve hizmetlerini mevcut müşterilere satan ve işletmeye yeni müşteriler kazandıran şirket çalışanlarıdır. Satış elemanları görevleri itibariyle diğer departmanlarda çalışanlara kıyasla nispeten daha esnektirler. Müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda ürün teklifini hazırlar, satın alma sürecini belirler, müşteriyle olan ilişkileri yürütür, müşteri sadakatini artırır. Müşterilerle olan yakın ve kişisel ilişkilerinden dolayı satış görevlileri firma için önemli bir bilgi toplama kaynağıdır. Şirketlerin başarısı, satış elemanının müşteri kazanma ve elde tutma yeteneğiyle doğru orantılı olduğu için satış elemanları şirketin en güçlü organizasyonunu oluşturmaktadır (Cichelli, 2018).

Satış elemanları (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 33):

- Firmanın pazarlama stratejisinin saha uygulayıcılarıdır.
- Firma ve müşteri arasındaki bağlantıdır.
- Piyasa araştırması yaparak yeni müşteri kazanımını sağlayan ve mevcut müşteriyi elde tutan çalışanlardır.
- Çoğunlukla ofis dışında çalışan ve seyahat engeli olmaması gereken çalışanlardır.
- İşletme kaynaklarını harcamaya yetkisi bulunan sınırlı sayıdaki çalışanlar arasında yer alırlar.

- İşletme için gelir elde etmekten sorumludurlar.

Bu ve benzeri bazı özellikler satış elemanlarını şirketteki diğer çalışanlardan farklı kılmakta ve satış elemanının sahip olması gereken ekstra bazı özellikleri ortaya çıkartmaktadır. Şekil 13'te satış elemanlarında olması gereken özellikler gösterilmiştir.



Şekil 13: Satış Elemanlarında Olması Gereken Özellikler

Kaynak: Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak, “Modern Pazarlama”, Değişim Yayınları, İstanbul, 2006, s.229.

İnsanlar satın alma davranışını sergilerken önce o ürünün satışını gerçekleştiren insanları daha sonra da ürünleri satın almaktadırlar. Bu nedenle de satın almada rahatlık, fiyat uygunluğu ve taksit olanakları, satıcının tanınmış olması gibi nedenler müşterileri satın alma yapmaya çekmektedir. Buna karşı güvensizlik, fiyatların yüksekliği, satışçıların dış görünüşünün düzgün olmaması gibi nedenlerden dolayı müşteri satın alma yapmak istemeyebilir (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2006: 225). Ürün veya hizmetle ilgili etkenler dışında satış elemanının da satın alma davranışının gerçekleşme sürecinde büyük önemi bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle doğru satış elemanının işletmeye kazandırılması, satış elemanının eğitimi, satış bilgisi ve satış becerisinin geliştirilmesi, satış elemanının motivasyonu gibi süreçler şirket başarısında belirleyici rol oynamaktadır.

Tablo 4**Hizmetler İçin Genişletilmiş Pazarlama Karması- 7P**

ÜRÜN	FİYAT	DAĞITIM	TUTUNDURMA
Fiziksel özellikler Kalite düzeyi Aksesuarlar Paketleme Garantiler Ürün çeşitleri Marka Ürün destek hizmetleri	Esneklik Fiyat seviyesi Şartlar Farklılaştırma İndirimler Ödenekler	Kanal tipleri Sergileme Satış Görevlileri Aracılar Çıkış yerleri Taşımacılık Depolama Kanalları yönetme	Satış görevlileri Seçim Eğitim Teşvikler Reklam Medya türleri Reklam türleri Satış promosyonu Tanıtım İnternet / Web strate- jisi
KATILIMCILAR	FİZİKSEL KANIT	SÜREÇ	
Çalışanlar İşe alma Eğitim Motivasyon Ödüllendirme Takım çalışması Müşteriler Eğitim	Tesis tasarımı Ekipman Tabela Çalışan elbisesi Web sayfaları Diğer Raporlar Kartvizitler Tablolar Teminatlar	Faaliyetlerin akışı Standardizasyon Kişiselleştirme Adımların sayısı Basit Karmaşık Müşteri katılımı	

Kaynak: Valarie Zeithaml, Marry Jo Bitner ve Dwayne Gremler, “Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm”, New York: McGraw-Hill Education, 2017, s.25.

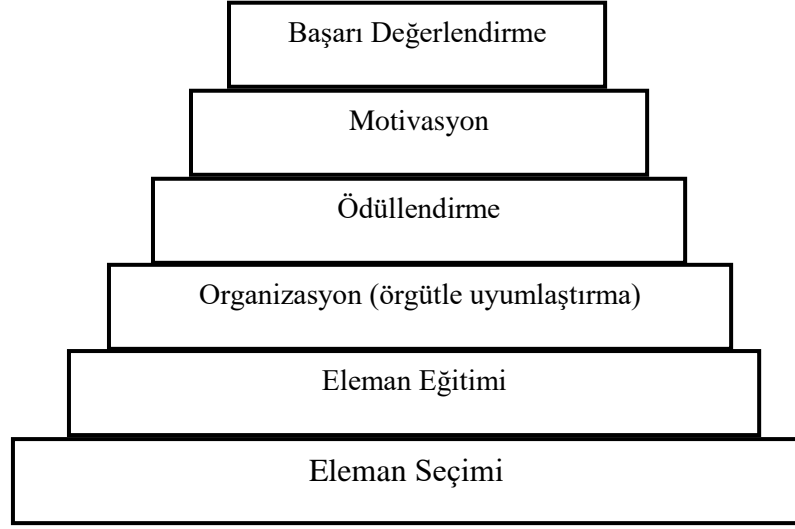
İşletmeler amaçlarına ulaşma konusunda en önemli tutundurma aracı olarak, satış yapmak amacı ile potansiyel alıcıyla karşılıklı konuşmak, görüşmek ve sonuca ulaşmak olarak tanımlanan kişisel satıştan faydalanmaktadırlar. Kişisel satış, kişisel karşılaşma yoluyla

tüketiciyle direkt ilişki kurmaya dayandığından etkili bir tutundurma tekniğidir. Fakat bu tutundurma faaliyeti reklam gibi kitlesel bir etkiye sahip olmayıp kişisel nitelik taşımaktadır. Kişisel satışın müşteri ile birebir iletişim kurma, dostluk ilişkileri geliştirebilme ve satış elemanının direkt bilgi toplamasına imkân tanınması gibi özellikleri bulunmaktadır (Mucuk, 2012: 196). Buradan yola çıkarak işletmelerin en değerli varlıklarından biri olan müşterilerin satış elemanlarına emanet edilmiş olduğu ve müşterilerin bir işletmeyle olan en önemli bağlantısının satış elemanları olduğu söylenebilir. Bu nedenle müşterinin gözünde “satış elemanı = ürün veya hizmet aldığı işletme” yani o işletmenin marka imajıdır (Cichelli, 2018). Bu nedenle Tablo 4’ teki hizmetler için genişletilmiş pazarlanma karmasına bakıldığında tutundurma faaliyetlerinin içerisinde satış görevlilerinin yer aldığı görülmektedir. Doğru satış elemanının seçiminin, satış elemanının eğitiminin ve satış elemanını motive edici teşviklerin müşteri memnuniyeti ve sadakati ile güçlü bir pozitif yönlü ilişkisi bulunduğundan, satış elemanlarına verilen önem işletmeler için tutundurma faaliyeti sayılmaktadır.

1.9.1. Satış Elemanları İçin İçsel Pazarlamanın Önemi

İçsel pazarlama hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından uygulanmaya elverişli olmasına rağmen işgücü yoğun bir şekilde faaliyet gösteren hizmet sektörü için çok daha fazla önemlidir. Çünkü hizmeti sunan işletme çalışanının tutum ve davranışlarının da kaliteli olması gerekmektedir (Varinli, 2012:110).

Rekabetin en yüksek olduğu sektörlerden biri olan satış sektörü, çalışması ve başarılı olunması zor olan sektörlerden biridir. “Sattığınız sürece varsınız” sözü tüm satış temsilcileri için geçerli olan bu kıyasıya rekabeti çok net bir şekilde ifade etmektedir. Kıyasıya rekabetin yaşandığı bu sektörde ayakta kalabilmek için satış temsilcisinin motivasyonunun her daim yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle bu sektörde faaliyet gösteren şirketler motivasyonu yüksek ve olumsuz durumlardan hızlı bir şekilde kurtulmasını bilen satış elemanları ile çalışmak isterler. Bunu sağlayabilmek için de şirketler veya satış yöneticileri motivasyon artırıcı araçların satış elemanlarının performansına olan etkilerini gözlemleyerek en uygun motivasyon aracını seçmeye gayret göstermeleri gerekmektedir (Barutçu ve Sezgin, 2012: 89-90). Buradan yola çıkarak konuya satış yönetimi açısından bakıldığında da hedeflere ulaşmanın bir yolu olarak görülen motivasyonun ve içsel pazarlama faaliyetlerini efektif olarak kullanabilmenin önemi vurgulanmaktadır.



Şekil 14: Satış Yönetiminin Görevleri

Kaynak: Ahmet H. İslamoğlu ve Remzi Altunışık, “Satış ve Satış Yönetimi”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2007, s.154.

Ayrıca Şekil 14’teki satış yönetiminin görevlerinin yer aldığı hiyerarşik yapıya bakıldığında, eleman seçiminden başarıya giden süreçte içsel pazarlama faaliyetlerinin yer aldığı görülmektedir. Başarıyı getiren bu sürecin iyi yönetilmesi içsel pazarlama faaliyetlerinin doğru kullanımı ile sağlanabilmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere başarıya en yakın nokta motivasyondur. Literatürdeki motivasyonla ilgili çalışmalara bakıldığında çalışanlara fayda sağlayan uygulamaların motivasyonu arttırdığı ve sonuç olarak da çalışanların verimliliklerinin yükseldiği görülmektedir (Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 64). Örneğin; Barutçu ve Sezgin (2012)’in satış yönetimi sürecinde kullanılan motivasyon araçlarının etki düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada tıbbi satış elemanları, iş yerlerinde uygulanan ekonomik motivasyon araçlarının yeterli olmadığını belirtmişler ve bu nedenle ekonomik motivasyon araçların performansa olan etkisinin çok önemli olduğunu belirterek, ilk sıraya ekonomik motivasyon araçlarını koymuşlardır. Bu noktada insanların neye ihtiyacı olduğunu bilmek ve motivasyon artırıcı içsel pazarlama faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendirmek büyük öneme sahiptir. Bunu yapabilmeyen yolu da yönetici ve işgören arasında sağlıklı bir iletişim kurmaktan geçmektedir. Böylelikle şirket amaçlarına ulaşma yolunda performans ve verimlilikleri büyük öneme sahip olan satış elemanları

doğru uygulanan içsel pazarlama yaklaşımı aracılığıyla motive edilerek dış müşteri memnuniyeti arttırılabilir. Özetle satış yönetimi sürecinde içsel pazarlama faaliyetlerinin doğru olarak uygulanmasının şirketlerin rekabet avantajı sağlama ve karlılık gibi hedeflerine ulaşmasında büyük öneme sahip olduğu söylenebilmektedir.

BÖLÜM 2: DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu bölümde araştırmada etki eden faktör konumunda olan içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenen duygusal bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle ilk olarak örgütsel bağlılık kavramına ve örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirilen modellere değinilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirilen modellerden son dönem bağlılık çalışmalarında en son karşılaşılan model olan Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli (1991) aracılığı ile duygusal bağlılık kavramına ve bu kavrama etkisi olduğu varsayılan değişkenlere değinilmiştir. Son olarak, işletmelerin tüketicilere daha iyi hizmet sağlayabilmesi amacıyla çalışanları eğitme ve motive etme faaliyetleri olarak ifade edilen içsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılıkla olan ilişkisi motivasyon kavramına da değinilerek açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Son dönemlerde iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanların çalıştıkları kurumdan ve yaptıkları işlerden memnun olmamalarıdır. Bu nedenle çalışanların işlerine ve çalıştıkları kurumlara karşı memnuniyetini arttırmak işletmeler için önemli bir görev haline gelmiştir. Çalışanların işlerindeki ve buldukları örgütlerdeki davranışlarının önem kazanmasıyla birlikte, araştırmacılar önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan çalışan davranışlarını açıklamaya çalışmaya başlamışlardır. Örgütsel bağlılık da açıklanmaya çalışılan çalışan davranışları arasında en önemlilerden biri olarak kabul edilmektedir (Gül, 2002: 37).

Bayram (2005: 125) çalışan davranışları arasında en önemlilerinden biri olarak ifade edilen örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamaktadır:

Örgütsel bağlılık; yaş, örgüt içi kıdem gibi bireysel değişkenlerin ve iş dizaynı, yöneticilerin liderlik yetkinlikleri gibi örgütsel değişkenlerin belirlediği, çalışanın çalıştığı kuruma hissettiği sadakatini ve çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için harcadığı çabayı ifade eder.

Bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlayan örgütsel bağlılık süreci, çalışanın örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmeyle gelişir. Örgütsel bağlılık bu açıdan bakıldığında bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliği olarak ifade edilebilir.

Literatürde işletmeye bağlılığın çalışan ile işletme arasındaki doğrudan ilişkiye bağlı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili mevcut olan fikir farklılıkları örgütsel bağlılık kavramının tanımına yansımaktadır (Gül, 2003: 74).

Çalışanların örgüt içindeki davranışlarını anlamak için önemli bir değişken olan örgütsel bağlılık, örgütte kalma arzusu, işe gitme oranı, iş doyumu ve iş devir hızı gibi çalışanlara yönelik tutumlarını etkilediğinden dolayı literatürde örgütlerin rekabet edebilirliğini ve hayatta kalmasını sağlayan önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49). Özellikle günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında örgütsel başarıyı sağlamak, çalışanların yaptıkları işe ve örgütlerine olan bağlılığıyla ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren çalışanlar, daha iyi performans sağlayarak nitelikli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Burada örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir fayda görülmektedir. Çalışan ortaya koyduğu performans doğrultusunda ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Bu ihtiyaçlar ücret, teşvik primi vb. gibi maddi veya terfi olanakları, eğitim olanakları, sertifika verilmesi vb. gibi maddi olmayan unsurlarla ilgili olabilir (Uygur, 2009: 11-12). Yapılan birçok farklı tanımdaki görüşler özetlenirse örgütsel bağlılık kavramı, “bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgütün çıkarları için çaba harcamaya gönüllü olması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması” şeklinde ifade edilebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 81).

Çalışanların örgüt içerisindeki davranışlarını anlayabilmek için önemli bir değişken olan örgütsel bağlılık; örgütte kalma arzusu, işe gitme oranı, iş doyumu ve işgücü devir hızı gibi konuları etkilediğinden dolayı literatürde örgütlerin rekabet edebilirliğini ve hayatta kalmasını sağlayan önemli bir faktör olarak yer almaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 49). Özellikle günümüzdeki yoğun rekabet koşullarında örgütsel başarıyı sağlamak, çalışanların yaptıkları işe ve örgütlerine olan bağlılığıyla ilişkilidir. Bu bağlılığı gösteren çalışanlar, daha iyi performans sağlayarak nitelikli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunurlar. Burada örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir fayda görülmektedir. Çalışan ortaya koyduğu performans doğrultusunda ihtiyaçlarının karşılanmasını bekler. Bu ihtiyaçlar ücret, teşvik primi vb. gibi maddi veya terfi olanakları, eğitim olanakları, sertifika verilmesi vb. gibi maddi olmayan unsurlarla ilgili olabilir (Uygur, 2009: 11-12). Yapılan farklı tanımlamalardaki görüşler özetlenirse örgütsel bağlılık kavramı, “bireyin

örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek bunlara güçlü bir inanç duyması, örgütün çıkarları için çaba harcamaya gönüllü olması ve örgüt üyeliğini devam ettirmek için güçlü bir istek duyması” şeklinde ifade edilebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 81).

Reichers (1985: 468) , örgütsel bağlılığı bireyin değişik yönlerden örgütle özdeşleşme derecesi olarak tanımlamış ve örgütsel bağlılığının üç önemli ögesi bulunduğunu ifade etmiştir. Bunlar;

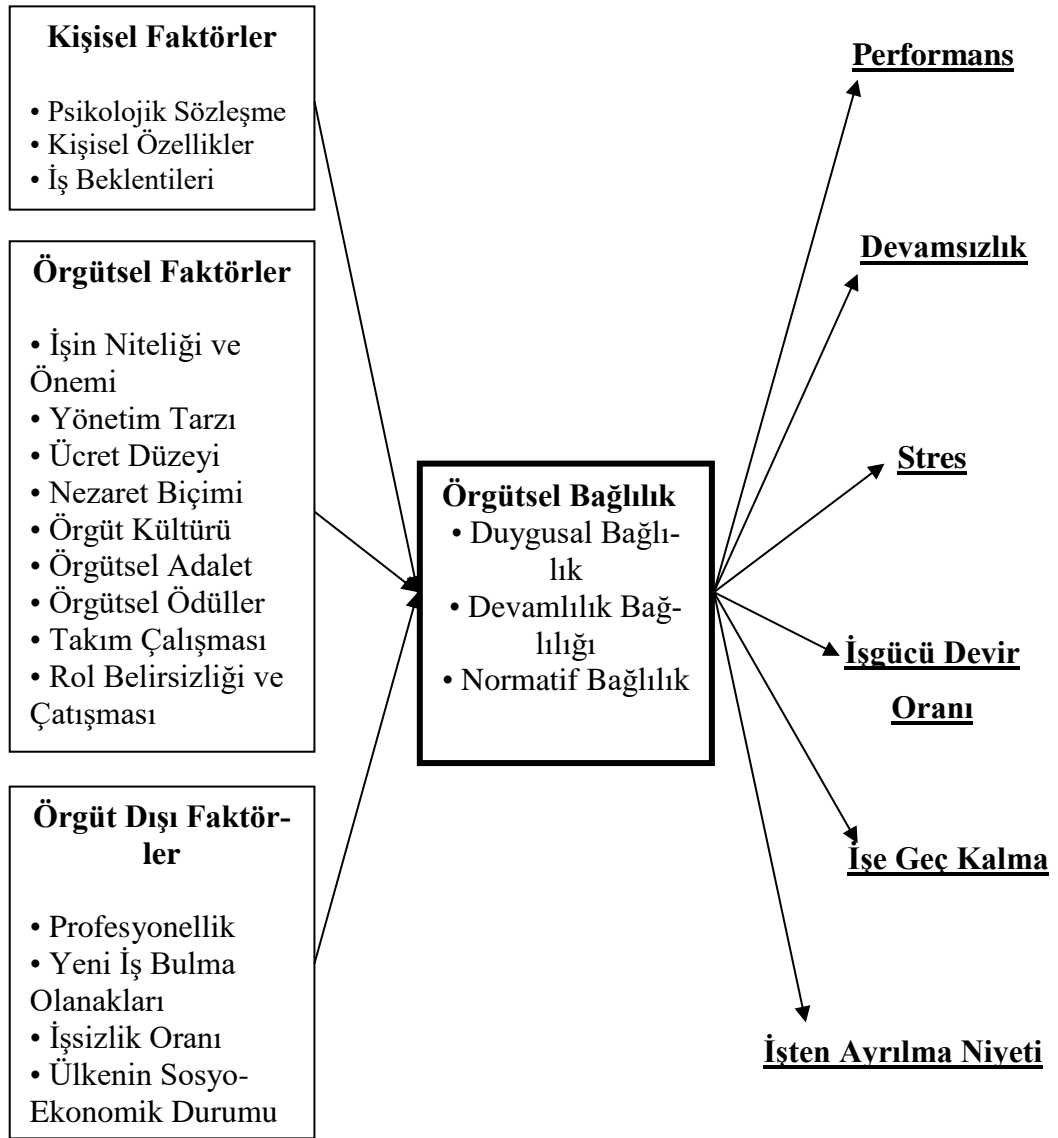
1. Çalışanın işletmenin üyesi olabilmek için kuvvetli bir istek duyması,
2. Çalışanın işletmenin yararı için çaba harcamayı istemesi,
3. Çalışanın işletmenin hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve kabul etmesidir.

Bu unsurlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık, çalışanın işletmesine karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı işletmenin başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi olarak da ifade edilebilir. Örgüte bağlılık tutumu üzerinde örgüt içi kıdem ve yaş gibi kişisel unsurların yanı sıra olumlu örgüt iklimi, sorumluluk ve özerkliğe sahip olma gibi bazı diğer unsurların da etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca kararlara ortak olabilme fırsatları, sorumluluk ve özerkliğe sahip olabilme, iş güvenliği ve olumlu örgüt iklimi gibi unsurlar çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olmaktadır (İplik ve Yalçın, 2005: 397).

Çalışanın örgüte yönelik hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta be nedenle de örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltmanın yanı sıra ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (Bayram, 2005: 125).

2.1.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Çalışanların örgüte karşı bağlılık hissetmesi iş verimini arttırarak örgüt için olumlu sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle örgütlerin çalışanlarının bağlılığını arttırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin farkında olmaları önemsenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayram, 2005: 133). Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları Şekil 15’te gösterilmektedir.



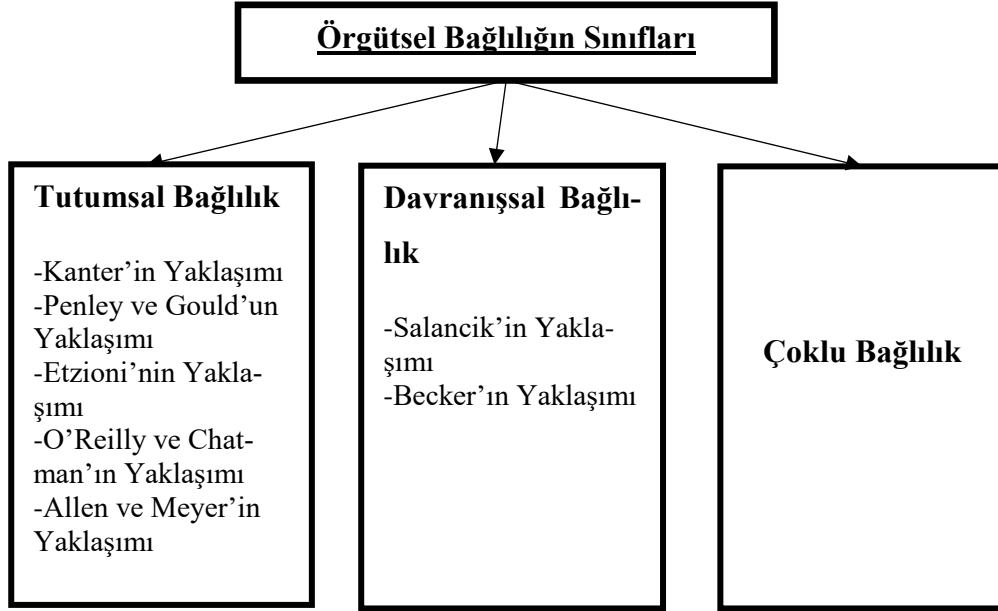
Şekil 15: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Aydan Yüceler, “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 22, 2009, s.450.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde örgütsel davranışçılar ve sosyal psikologlar tarafından örgütsel bağlılık kavramına farklı açılardan yaklaşıldığı için örgüt üyelerinin bağlılığının oluşmasındaki temel nedenlerin altında tutumsal ve davranışsal etkilerin bulunduğu, bir başka deyişle bağlılığın tutumsal ve davranışsal temellere dayandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerine odaklanırken,

sosyo-psikologlar davranışsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 52).



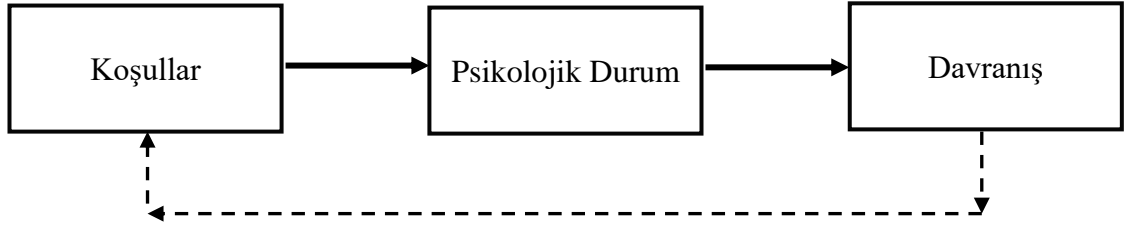
Şekil 16: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Kaynak: Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 2002, 2 (5), s.40.

2.1.2.1 Tutumsal (Duygusal) Bağlılık

Tutumsal bağlılık, işgörenin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve işgöreni örgüte bağlayan duygusal bir tepki diğer bir deyişle işgörenin örgütle bütünleşmesi ve örgüte katılımının gücü olarak ifade edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 40). İnsanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladığı sürece odaklanan tutumsal bağlılık, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin kuruluşun hedefleriyle ne ölçüde uyumlu olduğunu düşündüğü süreç olarak düşünülebilir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26). Örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek katılım ve örgüte sadakatle bağlanma şeklinde ifade edilen üç bileşenden oluşan tutumsal bağlılıkta çalışanın kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir (Bayram, 2005: 129). Tutumsal bağlılık bireyin kendi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlaştırması üzerinde önemle durması nedeniyle duygusal bir nitelik taşımaktadır. Bunun yanı sıra bireyin örgütle olan alış-veriş ilişkisi, örgütü belirli faydaları elde etmek için bir araç olarak görmesi ve örgütten ayrılmanın maliyeti

nedeniyle örgütte kalmak istemesi gibi bireylerin rasyonel davranışlar da tutumsal bağlılık yaklaşımları tarafından örgütsel bağlılık içerisinde değerlendirilmektedir. Ayrıca bireyin doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü için örgütte kalmak istemesinin de tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde yer almaktadır. Buradan yola çıkarak tutumsal bağlılığın örgütsel bağlılığın rasyonel ve duygusal boyutları üzerinde durduğu söylenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 90-91).



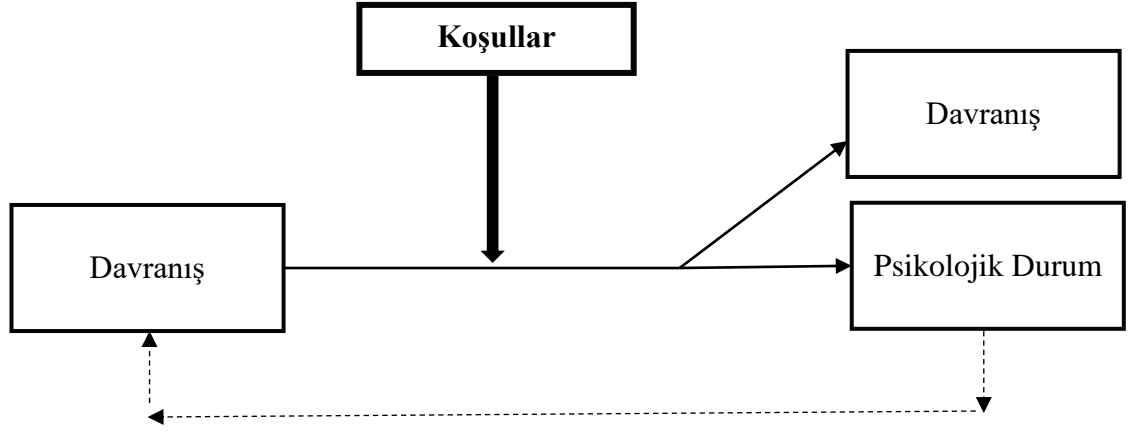
Şekil 17: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review 61-89, 1991, s.63.

Literatürde Şekil 17’de görselleştirilen tutumsal bakış açısına ait farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar; Kanter, Etzioni, O’Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen tutumsal bağlılık yaklaşımlarıdır.

2.1.2.2 Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılık, bireylerin geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelme süreci ile ilgili olan bir bağlılık türüdür. Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütten ziyade yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Örneğin birey bir davranış ortaya koyduktan sonra bazı faktörler sebebiyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun ve onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir (Bayram, 2005: 129). Özetle davranışsal bağlılık, bireylerin belirli bir organizasyona odaklanma süreciyle ve bu sorunla nasıl başa çıktıklarıyla ilgilidir (Mowday, Porter ve Steers, 1982: 26).



Şekil 18: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review 61-89, 1991, s.63.

Şekil 18’de yer alan ve örgütte karşı değil de kişinin kendi davranışlarına karşı gelişen davranışsal bağlılığa ait literatürde iki sınıflandırma öne çıkmaktadır. Bunlar; Salancik’in Sınıflandırması ve Becker’in Yan Bahis Sınıflandırması’dır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 99).

2.1.2.3. Çoklu Bağlılık

Örgütsel bağlılığın oluşması için içsel ve dışsal pek çok faktörün gerekli olduğuna dayanan çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin farklı gruplara yani örgütlerine, müşterilerine, mesleklerine, yöneticilerin, iş arkadaşlarına karşı farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir (Gül, 2002: 50).

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasına bakıldığında, tutumsal bağlılık yaklaşımlarının bireysel ve örgütsel hedeflerin uyumuna dayandığı görülmekte iken, davranışsal bağlılık yaklaşımlarının kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ve nasıl çaba göstermeleri gerektiği ile ilgili sürece dayandıkları görülmektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımı içerisinde incelenen Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik’in Yaklaşımı alış-veriş ilişkisine yani çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki yaklaşım da sadece davranışlara odaklanarak çalışanların misyonlarını, vizyonlarını, hedeflerini, değerlerini ve tutumlarını göz ardı etmektedir (Gül, 2002: 51).

2.2. Örgütsel Bağlılığı Açıklayan Modeller

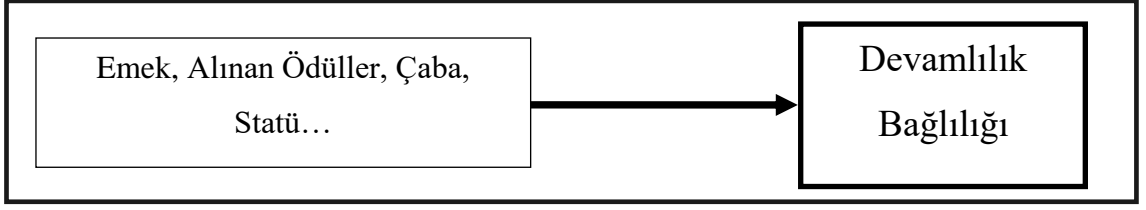
Örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen modeller kronolojik olarak aşağıdaki şekildedir (Ünlüönen ve Sezgin, 2011: 7):

- Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli (1960),
- Mowday, Steers ve Porter'in Duygusal Bağlılık Modeli (1979),
- Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli (1980),
- Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli; devamlılık bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık (1991).

2.2.1. Becker'in Devamlılık Bağlılığı Modeli

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütlerine yaptığı yatırımlarının sonucunda gelişen bir bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde, çalışan içinde bulunduğu örgüt için fazlasıyla çaba ve zaman harcadığını düşünmekte ve yaptığı bu yatırımların sonucu olarak da örgütte kalmasının zorunlu hale gelmiş olduğu fikrine sahip olmaktadır. Bu fikre sahip kişilerin çoğunda işi sevmekten çok ailevi meseleler, sağlık veya emekliliğe yakın olma gibi zorlayıcı sebeplerin etkileri görülmektedir. Bu zorunluluk sebebiyle de devamlılık bağlılığına sahip kişilerin olumsuz tavır sergilemeleri yüksek bir ihtimaldir ve bu nedenle yöneticiler için sorun kaynağı olabilirler (Bayram, 2005: 133).

Becker (1960: 35) bu durumu yan bahis kavramıyla açıklamaktadır. Yan bahis kavramıyla ifade edilmek istenilen şey, bir davranışla ilgili kararın o davranışla ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Bu bakış açısına göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle iki taraflı olarak (karşılıklı) bahse girdikleri bir süreçtir. Bu süreçte çalışan değer verdiği şeyleri ortaya koyarak örgütüne yatırım yapar bir nevi bahse girer ve ortaya koydukları ne kadar değerliyse bağlılığı o kadar artar. Çalışanın ortaya koyduğu kişisel yatırımların değeri arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Gül, 2002: 48).

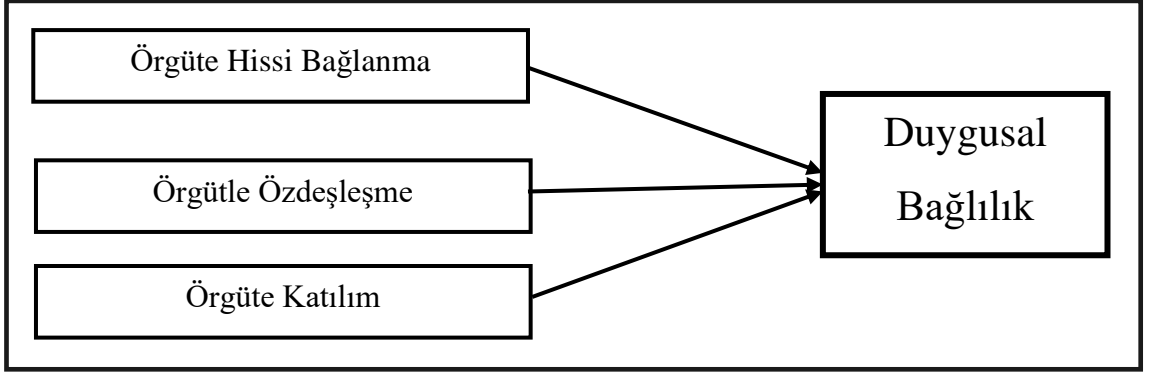


Şekil 19: Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Devamlılık Bağlılığı

Şekil 19'da Becker'in Örgütsel Bağlılık Modeli görülmektedir. Bu modele göre, bireylerin örgütlerine bağlılığını örgüte yaptıkları yatırımların büyüklüğü tarafından belirlenmektedir. Modele çalışmamızın da konusu olan satış elemanları tarafından baktığımızda şu şekilde bir örnek gösterilebilir: Bazı satış örgütleri satış elemanlarına ödünç olarak verdikleri araçları belirli bir hizmet süresi dolduğunda elemanlarına hediye ederek söz konusu satış elemanında devamlılık bağlılığı oluşmasına neden olabilirler. Fakat örgüte devamlılık bağlılığı ile bağlı olan bireylerin şartlarda değişikliklere karşı çok fazla duyarlı oldukları bilinmektedir. Başka bir ifadeyle, farklı bir firma mevcut şartı değiştirerek söz konusu elemana bir araç ve bir ev verecek olursa satış elemanı örgütten ayrılma kararı vererek devamlılık bağlılığının etkisini ortadan kaldırabilir. Devamlılık bağlılığının aksine duygusal bağlılığa sahip olan kişilerin maddi bir kaygılarının olmaması nedeniyle, duygusal bağlılığa sahip çalışanlar bu tarz maddi koşul değişiklikleri nedeniyle örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Ertan, 2008: 12).

2.2.2. Mowday, Steers ve Porter'ın Duygusal Bağlılık Modeli

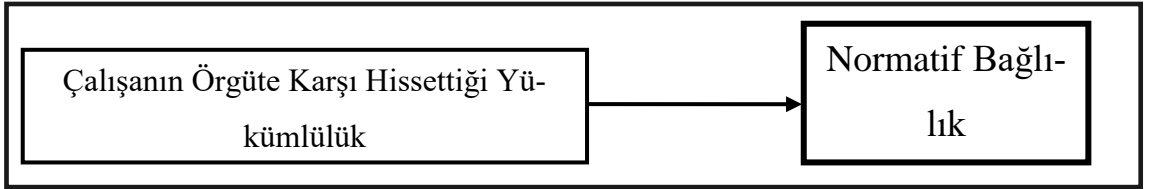
Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık modeline (1979) göre, çalışan örgütü severek örgüte duygusal olarak bağlanmakta ve örgütle özdeşleşmektedir. Yüksek duygusal bağlılık, örgüt çalışanları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Bu durumda çalışanlar işten ayrılmak istemezler ve işgücü devri azalır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlara yüksek transfer ücretleri teklif edilse bile örgütlerinde çalışmak istemeye devam edeceklerdir. İşletme açısından bakıldığında çalışan maliyeti kontrolünü sağlayan ve işgücü devir hızını azaltan duygusal bağlılık büyük öneme sahiptir. Şekil 20'de Mowday, Steers ve Porter'ın örgütsel bağlılık modeline gösterilmektedir (Ertan, 2008: 17).



Şekil 20: Mowday, Steers ve Porter'in Örgütsel Bağlılık Modeli: Duygusal Bağlılık

2.2.3. Weiner ve Vardi'nin Normatif Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık konusunda Weiner ve Vardi (1980) normatif bağlılık modelini önermektedir.

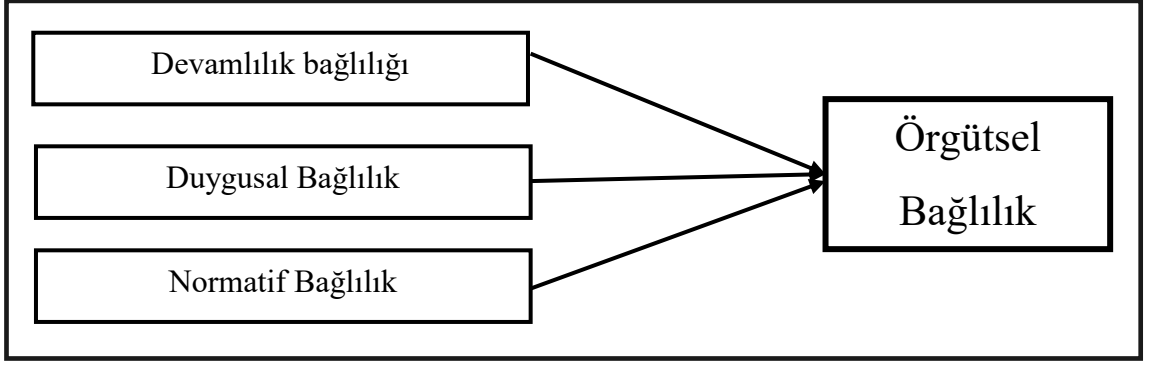


Şekil 21: Weiner ve Vardi'nin Örgütsel Bağlılık Modeli: Normatif Bağlılık

Şekil 21'de görülen normatif bağlılık modelinde, çalışanın içinde bulunduğu çevredeki ahlaki normlar örgüte bağlılığını etkilemekte ve çalışanın sosyal çevresi davranışlarını belirlemektedir. Çalışan örgütün kendisi için yaptıklarını düşünerek örgütten ayrılmayı vefasızlık olarak değerlendirir ve örgütte kalmaya devam eder (Ertan, 2008: 19).

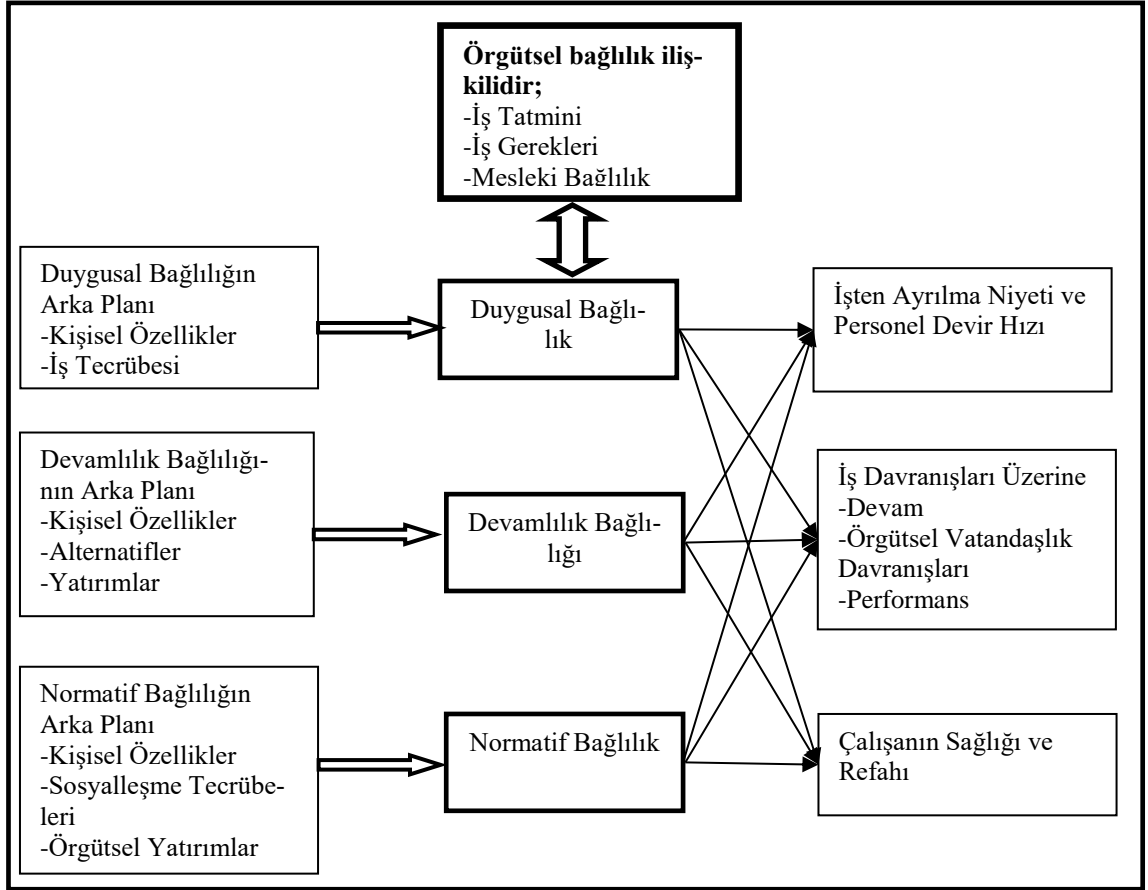
2.2.4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer tarafından 1984 yılında iki boyutlu olarak ortaya koyulan örgütsel bağlılık, yapılan birçok araştırma sonrasında duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı olmak üzere üç boyut ekseninde incelenmeye başlanmıştır (Başol ve Yalçın, 2009: 498). Şekil 22'de Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli görülmektedir.



Şekil 22: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Son yıllarda yapılan bağlılık çalışmalarında genellikle Allen ve Meyer'in üç bileşenli bağlılık modelinin üzerinde durulduğu görülmektedir (Aşan ve Özyer, 2008: 132). Bazı bilim insanları, her bir model kendi içerisinde insan davranışlarının sebeplerini açıklayabildiği için tek boyutlu bağlılık modellerini önermesine rağmen çok boyutlu bağlılık modelinin bireylerin örgütlerine karşı hissettikleri bağlılığı açıklamak için daha kullanışlı olduğu söylenebilir. Çünkü her bir bireyin örgüte karşı hissettiği bağlılık farklı davranış sebepleriyle açıklanabileceği için tek boyutlu bağlılık ölçümü hatalı sonuçlar elde etmeye sebep olabilmektedir (Ertan, 2008: 22). Bu nedenle çalışmada Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık modeli ölçeğinde duygusal bağlılığa odaklanılmaktadır.



Şekil 23: Üç Bileşenli Örgütsel Davranış Modeli

Kaynak: John P. Meyer ve diğerleri, “Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, Journal of Vocational Behavior 61, 2002, s.22.

Allen ve Meyer öncelikle duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık arasındaki ayrımı yapmıştır. Buna göre duygusal bağlılık, örgüte karşı hissedilen duygusal yakınlığı, örgütle birlikteliği ve örgütle kendini tanımlamayı ifade ederken, zorunlu bağlılık ise örgütten ayrılma sonucu katlanılacak maliyetleri ifade eder. 1990 yılına gelindiğinde Allen ve Meyer tarafından örgütsel bağlılığa üçüncü bir bileşen eklenir, normatif bağlılık. Normatif bağlılık ile örgütte kalmak için algılanan yükümlülük ifade edilmektedir. Bu modelde çalışanın örgütle arasındaki ilişkiyi belirleyen psikolojik durum, çalışanın davranışlarını belirleyici ve birbirinden bağımsız olarak gelişen üç farklı bileşene sahiptir. Çalışanın örgütle arasındaki duygusal ilişki, duygusal bağlılık kavramı olarak belirtilmektedir. Güçlü duygusal bağlılık sahibi çalışanlar örgütte kalmayı kendileri isterler. Zoraki bağlılığı (devam bağlılığı) yüksek olan çalışanlar örgütte zorunlu oldukları için kalırlar. Çünkü örgütten

ayrılmanın kendilerine bir maliyeti olacağını farkındadırlar ve bu maliyetin altına girmek istemezler. Normatif bağlılıkta çalışan için örgütte kalmak doğru olanı yapmak anlamına gelir. Üç bağlılık türü de işle ilgili davranışlarla (devam, performans vb. gibi) farklı ilişkilere sahipken, işten ayrılma ile negatif bir ilişkiye sahiptirler. İşle ilgili diğer davranışlar açısından bu üç bağlılık türüne bakıldığında en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılık tarafında olduğu görülür. Daha sonra normatif bağlılığın en son ise zorunlu bağlılığın gelmesi beklenir (Aşan ve Özyer, 2008: 132-133).

Üç bileşenli örgütsel bağlılık modelindeki bağlılık türlerinde her biri personel devir hızıyla negatif ilişkili olmalarının yanı sıra devam, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişkiye sahiptirler. Bu iş davranışlarıyla en yüksek pozitif ilişkinin duygusal bağlılıkta olması, onu normatif bağlılığın takip etmesi, devam bağlılığının ise mevcut davranışlarla ilişkisiz veya negatif ilişkili olması beklenmektedir (Meyer ve diğerleri, 2002: 21). Bu üç bağlılık türünün ortak noktası ise çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden psikolojik bir durum olmaları ve işe devam etme ya da devam etmeme kararına etkileri olduğu görüşüdür (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Örgütsel bağlılık kavramının ortaya atılmasıyla birlikte kavram üzerine başlayan tartışmalar, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının nasıl oluştuğu ve bağlılığın hangi boyutlar üzerinde sıklaştığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bir diğer tartışma konusunu da işgörenlerin örgütsel bağlılığının ölçümü oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Meyer ve Allen tarafından her boyut için 6 maddeden oluşan ve tüm örgütler için geçerli olduğu savunulan on sekiz maddelik bir ölçek geliştirilmiştir (Başol ve Yalçın, 2009: 498).

Tablo 5
Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği

DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

- Mevcut işverenim ile çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum
- Benim için avantajlı olsa bile kuruluşumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum
- Kuruluşumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim
- Bu kuruluş sadakatimi hak ediyor

Tablo 5'in devamı

- Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kuruluştan şu anda ayrılmayı düşünmem
- Kuruluşuma çok şey borçluyum

DUYGUSAL BAĞLILIK

- Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştan geçirmek beni çok mutlu eder
- Bu kuruluşa kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum
- Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum
- Kendimi kuruluşumda “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum
- Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var
- Kuruluşuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok

NORMATİF BAĞLILIK

- Bu kuruluşu bırakmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum
- İstesem bile şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor
- Şimdi kuruluşumdan ayrılmak istediğime karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur
- Kuruluşumda kalmak istemesem bile kalmaya mecburum
- Bu kuruluştan ayrılmanın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri alternatif kıtlığı olurdu
- Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka bir kuruluştan çalışmayı düşünebilirdim

Kaynak: Hatice Özutku, “Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 37, Sayı 2, 2008, s.89

Tablo 5'te daha önceden yapılan çeşitli araştırmalar ile geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire) kullanılmıştır. 18 maddeden oluşan anket üç bölümden oluşmaktadır; Duygusal Bağlılık (Affective Commitment), Devam Bağlılığı (Continuance Commitment) ve Normatif Bağlılık (Normative Commitment). Anketin orijinalindeki 3. 6. 8. 10. 12. ve 16. maddeler “Duygusal Bağlılık”, 1. 4. 7. 9. 14. ve 17. maddeler

“Devamlılık Bağlılığı”, 2. 5. 11. 13. 15. ve 18. maddeler ise “Normatif Bağlılık” la ilgilidir (Yörük ve Sağban, 2012: 2799).

2.2.4.1. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Devamlılık Bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılacak olmanın beraberinde getireceği maliyetin farkındalığından doğmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan, öncelikli olarak örgüte ihtiyacı olduğu için çalışmaya devam etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devamlılık bağlılığının iş alternatifinin olmaması ve olumsuz getirilerden oluşan iki temel nedeni olduğu söylenebilir. Buradaki olumsuz yan getiriler tanımlaması zaman, para ve çaba yönünden örgütün yatırımları gibi vazgeçme maliyetini arttıran her şeyi ifade eder (Wasti, 2002: 526).

Meyer ve Allen’a göre devam bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Meyer ve Allen, 1990: 18);

Yetenek: Çalışanın görev yaptığı kurumda kazandığı yeteneklerin başka kurumlarda onun için faydalı olup olmayacağı düşüncesi

Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitimin mevcut kurum ve benzeri kurumlar dışında kendisine yarar sağlamayacağı düşüncesi

Yer Değiştirme: Çalışanın mevcut kurumundan ayrılması durumunda farklı bir yerleşim bölgesine taşınmayı isteyip istememe durumu

Bireysel Yatırım: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir kısmını çalıştığı kurum için harcaması

Emeklilik Primi: Çalışanın mevcut kurumundan ayrılması durumunda alacağı emeklilik priminde kayıp yaşayacağı düşüncesi

Toplum: Çalışanların yaşadığı çevrede uzun yıllar geçirmiş olması ve yaşı

Seçenekler: Çalışanın kurumundan ayrılması durumunda benzer veya daha iyi şartlara sahip bir iş bulmakta çekebileceği zorluk

2.2.4.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, kurumun çalışana yaptığı yatırımlar nedeniyle çalışanın kuruma karşı hissettiği bağlılık olarak tanımlanabilir. Çalışanın kendince hissettiği bir zorunluluk hissidir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Çalışanların bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kaldığı bu bağlılık türünde devamlılık bağlılığında olduğu gibi örgütten ayrılma sonucunda ortaya çıkacak kayıpların hesaplanmasının etkileri yoktur. Kişilerin örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgütüne bağlılık göstermenin doğru olduğunu hissetmelerinin nedeni, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı şeklinde değer yargılarına sahip olmalarıdır. Bu bağlılık türüne sahip kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre daha çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu düşüncesine sahiptirler (Wasti, 2000: 201-202 akt. Bayram, 2005: 60). Minnettarlığa bağlı olarak hissedilen bir zorunluluk hissi kaynaklı olduğu için normatif bağlılığın gücünün kültürel yapıya göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Sonuç olarak normatif bağlılık güçlü sosyal bağların, ahlaki değerlerin ve normların daha baskın olduğu toplumlarda daha uygun bir belirleyici olarak görülmektedir (Wasti, 2005: 304-305).

2.2.4.3. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli İçerisinde Duygusal Bağlılık

Kurumsal bağlılığın temel bileşeni olarak ifade edilen duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübeleri ile gelişen bir bağlılık türüdür. Yüksek seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük seviyede gerileme davranışları; devamsızlık ve geç kalma gibi istenmeyen davranışların önüne geçme ile ilişkilidir (Wasti, 2002: 526). Ayrıca duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kendilerini kuruma adanmış sadık çalışanlardır. Ek sorumluluk almaya hevesli ve işe karşı olumlu tutum sergileyen bu çalışanlar kurumlar için büyük öneme sahiptir (Güllüoğlu, 2012: 69).

Çalışanların örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri duygusal bağlılıkta çalışan, örgütün değerlerini güçlü bir şekilde kabul eder ve örgütün bir parçası olmayı ve bu şekilde kalmayı ister. Çalışanın örgüte bağlılığının en

iyi şekli olarak ifade edilen bu tür bağlılığa sahip çalışanlar, her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır (Wasti, 2000: 201-202 akt. Bayram, 2005: 59). Bu nedenle örgütler açısından en önemli olduğuna inanılan bağlılık türü duygusal bağlılıktır (Narimawati, 2007: 553).

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Meyer ve Allen, 1990: 17-18);

İşin Cazibesi: Kurumda çalışana verilen işlerin öğretici ve heyecan verici olması

Rol Açıklığı: Kurumun çalışandan beklentisinin açık olması

Amaç Açıklığı: Çalışanın kurumda gerçekleştirdiği görevleri ne amaçla yaptığı konusunda bilgi sahibi olması

Amaç Güçlüğü: Çalışandan işin gereklerini yerine getirmesinin özellikle talep edilmesi

Önerilere Açıklık: Çalışanlardan gelen önerilerin üst yönetim tarafından dikkate alınması

Çalışanlar Arasındaki Uyum: Kurumdaki çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olması

Kurumsal Güvenirlik: Çalışanlar tarafından kurumun yapacağını belirttiği şeylerin yapılacağına inanılıp güvenilmesi

Eşitlik: Kurumda çalışan herkesin hak ettiğine eşit bir şekilde sahip olması

Bireye Önem: Çalışan tarafından yapılan işin kuruma katkı sağladığına inanılması

Geri Besleme: Performansı ile ilgili çalışana geri bildirimde bulunulması

Katılım: Çalışanları kendi iş yükü ve performansı ile ilgili kararlara katılımını sağlamak

2.3. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Değişkenlerin Sınıflandırılması

Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler göz önüne alınarak duygusal bağlılık ve duygusal bağlılığa etkisi olduğu varsayılan değişkenlerle ilgili yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, duygusal bağlılıkla ilgili değişkenler örgütsel özellikler, kişi özellikleri ve iş deneyimleri olarak sınıflandırılmıştır.

2.3.1. Örgütsel Özellikler

Literatürde örgütsel yapı değişkenlerinin duygusal bağlılığı etkilediği fikrine destek verilmektedir. Bir organizasyon politikasının iletilme şekli duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerdendir. Kendilerine yeterli bir açıklama sağlandığına inanan çalışanlar, örgütsel politikayı daha olumlu karşılamakta ve bilgi ihtiyacı karşılanmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek duygusal bağlılık bildirmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 42).

2.3.2. Kişi Özellikleri

Kişi özellikleri söz konusu olduğunda yapılan araştırmalar demografik değişkenler (yaş, cinsiyet vb.) ve eğilimsel değişkenler (değer yargıları, kişilik vb.) olmak üzere iki tip değişkene odaklanmışlardır. Demografik değişkenler ile duygusal bağlılık arasında tutarlı ve güçlü bir ilişki mevcut olmamasına rağmen yaş ile duygusal bağlılık arasında zayıf (yaşın ilerlemesi ile kişinin duygusal bağlılığı arasında kesin kanıtlar bulunduğu söylene-memektedir) bir ilişki söz konusudur. Aradaki bu zayıf ilişki deneyimli çalışanların, gençlere göre daha olumlu iş deneyimine sahip olduğunun düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Bu durum hizmet süresi ile duygusal bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak medeni durum ve eğitim düzeyi de duygusal bağlılıkla ilişkili görünmemektedir. Eğilimsel değişkenler söz konusu olduğunda da durum demografik değişkenlerde olduğu gibidir. Başarma ihtiyacı yüksek ve güçlü iş ahlakına sahip çalışanların duygusal olarak daha güçlü bir bağlılığa sahip olduğunu bazı araştırmalarda gösterilmiş olsa da, belirli kişilik özellikleri taşıyan bireylerin daha yüksek duygusal bağlılığa sahip olacağı veya daha verimli bir şekilde çalışacağını destekleyen tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda algılanan yeterlilik ve duygusal bağlılık arasında güçlü bir bağlantı görülmektedir. Kuruma olan duygusal bağlılığın doğrudan doğruya “kişisel özgüven” den kaynaklanıp kaynaklanmadığını bilmemekle beraber yeteneklerine ve başarılarına güven duyan çalışanların, kendine daha az güvenen çalışanlara göre daha yüksek duygusal bağlılığa sahip oldukları görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 43).

2.3.3. İş Deneyimleri

Bu kavram, çalışan memnuniyeti ve motivasyonu ile ilişkilendirilmiş çeşitli iş özelliklerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Yapılan çalışmalar sahip olunan iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında güçlü ilişkiler olduğunu destekler niteliktedir. Duygusal bağlılık ile iş zorluğu, özerklik derecesi ve çalışanın kullandığı çeşitli beceriler pozitif yönde

ilişkilidir. Ayrıca çalışanın organizasyondaki rolüyle ilgili özellikler de duygusal bağlılıkla ilişkili unsurlar arasındadır. Kendilerinden ne beklendiğinden (rol belirsizliği) emin olmayan ya da görev tanımına uyumsuz görünecek şekilde davranması beklenen (rol anlaşmazlığı) çalışanlar duygusal bağlılığı düşük çalışanlara dönüşmektedir. Bu değişken altında incelenebilecek diğer kavram ise çalışan ve yönetici arasında ilişkidir. Genel olarak yöneticilerin çalışanlarla kurduğu iletişim (çalışanı önemseme, kararlara katılma adalet ve güven hissi vb.) duygusal bağlılığı arttırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 44).

Sonuç olarak üç boyutlu bağlılık modelindeki her bir bağlılık türüne etki eden faktörler aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir.

Tablo 6
Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> -İşin zor oluşu -Rol açıklığı -Yönetimim öneriye açıklığı -Arkadaş bağlılığı -Eşitlik ve adalet -Kişisel önem -Geri bildirim -Amaç açıklığı -Katılım -Zenginleştirilmiş işler -Liderlik 	<ul style="list-style-type: none"> -Eğitim -Kendine yatırım -Yeniden yerleşme -Yeteneklerin transferi -Emeklilik primi -Alternatif iş imkanları 	<ul style="list-style-type: none"> -Görev algısı -Sosyal sınıf -Yükümlülük duygusu -Psikolojik sözleşme -Kabullenme -İşgörenin karakteri -Statü

Kaynak: John P. Meyer ve Natalie J. Allen, “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology* 63, 1990, s.14-15; John E. Mathieu ve Dennis M. Zajac, “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, *Psychological Bulletin* Vol:108 No:2, 1990, s.180.

2.4. Motivasyon Kavramı

Temel ihtiyaçları karşılanmış olan bir çalışanda duygusal bağlılık oluşturmak mümkün olmayacaktır. Bu nedenle çalışanın ihtiyaçlarını iyi analiz edebilmek ve bu ihtiyaçlarının

tatmini odaklı içsel pazarlama faaliyetleri uygulayarak çalışanı olumlu yönde güdülemek gerekmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu kısmında motivasyon kavramına değinilerek duygusal bağlılık, motivasyon ve içsel pazarlama ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır.

Bireyleri içlerinden gelen itici bir güçle belirli bir davranışa yöneltme süreci olarak tanımlanabilen motivasyon kavramı; insanların hareket ve davranışlarına yön veren, temel ve sosyal ihtiyaçları doğrultusunda insanları olumlu yöne iten bir güçtür (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2). Bu gücü doğru bir şekilde kullanarak çalışanların motivasyonu aracılığıyla örgütsek verimliliği sağlayarak başarı elde etmek de yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır.

Söz konusu motivasyon kaynağı olduğunda içsel ve dışsal unsurları göz ardı etmemek gerekmektedir. İçsel motivasyonda kişi kendini motive ederken, dışsal motivasyonda kişinin motive olabilmesi için bir etkiye ihtiyacı vardır. Yani içsel motivasyon faktörleri başarmak, sorumluluk kişinin işi yaparken hissettiği içsel ödüller iken, dışsal motivasyon kaynakları emeklilik planları, sağlık sigortası gibi işin doğası dışında meydana gelen dışsal ödüllerdir (Özdaşlı ve Akman, 2012: 73,75).

Literatüre bakıldığında duygusal bağlılığa ait spesifik çalışmalara çok fazla rastlanmamasına rağmen, genel olarak kavram incelendiğinde içsel motivasyon kavramı ile arasında önemli bir ortak nokta bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır: “Sevgi”. Örgütlerine karşı duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar severek ve isteyerek örgütlerinde çalışmaya devam etmekte, içsel motivasyonla motive olanlar da severek ve isteyerek buldukları kurumda çalışmaktadırlar (Ağca ve Ertan, 2008: 142). Duygusal bağlılığa etkisi olan değişkenlere bakıldığında (özellikle iş deneyimleri) motivasyon ve çalışan memnuniyetiyle ilişkilendirildikleri görülmektedir. Ağca ve Ertan (2008)’ın Antalya’da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlara yaptıkları araştırmada “istek” ve “arzu” ortak unsurlarına dayanan duygusal bağlılık ile içsel motivasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanması bu ilişkilendirmeyi destekler nitelikte olan çalışmalar arasında yer almaktadır. Oran vd. (2016)’nin iş motivasyonunun örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi üzerine yaptıkları araştırmada da örgütsel bağlılık boyutlarının motivasyonu etkilediği ortaya konulmuştur. Çalışmada duygusal bağlılığın içsel ve dışsal motivasyon düzeylerini etkilediği ve duygusal bağlılığı yüksek katılımcıların motivasyonlarının artabileceği bulgularına

ulaşılması ve buradan duygusal bağlılığı arttırmaya yönelik yapılan etkinliklerin motivasyonu da arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.1. Duygusal Bağlılık, Motivasyon ve İçsel Pazarlama İlişkisi

Bireyin arzulanan hedeflere ulaşmak için fiziksel ve zihinsel enerjisini kullanmasına neden olan ihtiyaç, istek ve arzu olarak tanımlanabilen motivasyon, bir kişinin verimliliğinin kaynağı olan performansın altında ifade edilebilen (Performans = Yetenek x Motivasyon) bir kavramdır (Kondalkar, 2007: 99). Motivasyon, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde belirleyici etkiye sahip olduğu saptanmış olan verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden örgütsel performansın iyileştirilmesi açısından önemli bir unsurdur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 1). Çalışanların ve işletmelerin performansı motivasyon aracılığıyla arttırılabileceği için işletmeler motivasyon araçlarını kullanırken, çalışanların motivasyonu üzerinde daha etkili olan araçlara odaklanarak bireysel ve örgütsel performans düzeyini yükseltebilirler ve bu sayede rekabet avantajı elde edebilirler (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007: 116). Bu durum çalışanları motive etmek amacıyla kullanılan içsel pazarlama faaliyetleri için de geçerli olmaktadır. Daha etkili olan içsel pazarlama faaliyetleri kullanılarak çalışan üzerinde daha çok etki yaratılabilmektedir. Bu noktada ihtiyaçlar hiyerarşisinden faydalanılarak içsel pazarlama faaliyetlerini daha verimli bir şekilde kullanmak mümkün olabilmektedir. Çünkü ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre insanın her davranışı belli bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve hiyerarşik olarak sıralanan bu ihtiyaçların biri tatmin edilmeden diğeri insanı yönlendiremez. Herhangi bir alt seviyedeki ihtiyaç karşılanmadan hiyerarşik olarak daha üst seviyede yer alan farklı bir ihtiyacın düşünülmesi mümkün olmadığı için bu şekilde bir yöntem izlenmesi durumunda karşılanan ihtiyaçların motive edici özellikleri azalacaktır. Hiyerarşik yapı aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 8-9):

Fizyolojik ihtiyaçlar: Barınma, yeme, içme, uyuma (Örgütler için; ücret ve iyi işyeri ortamı vb.)

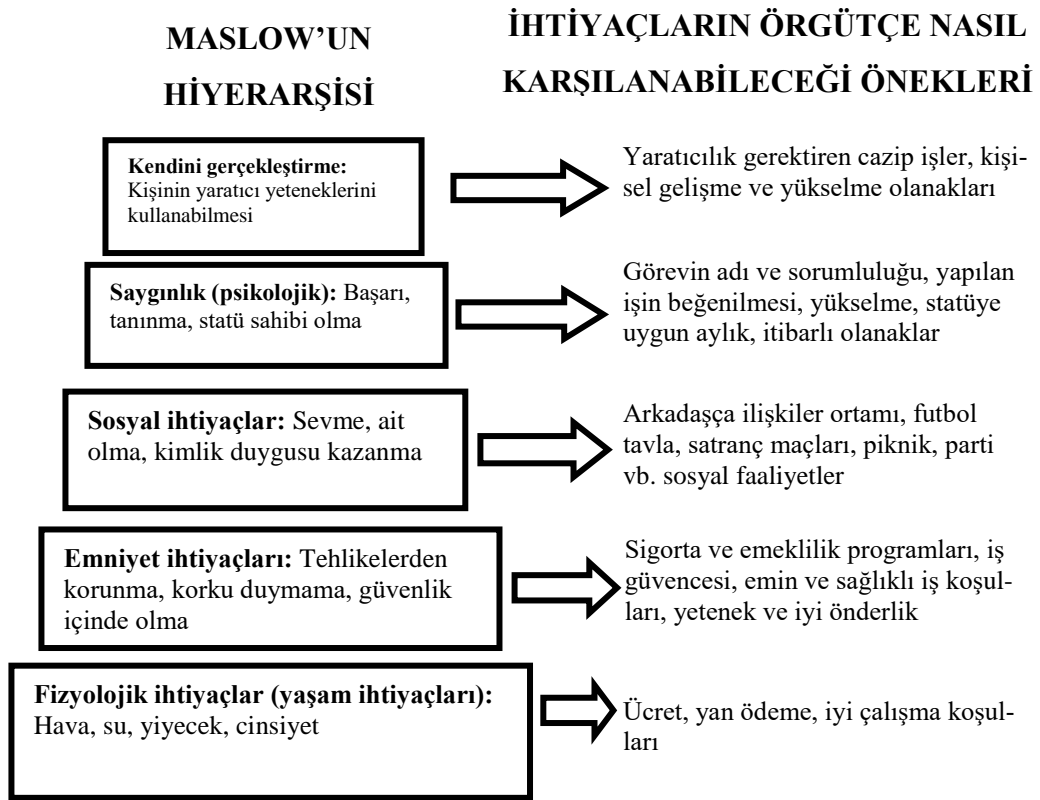
Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği (Örgütler için; iş güvenliği, adalet ve emeklilik vb.)

Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık (Örgütler için; ait olma, yönetici ilgisi vb.)

Özsaygı ihtiyacı: Prestij, tanınma (Örgütler için; takdir edilme, terfi vb.)

Kendini tamamlama ihtiyacı: Kişisel gelişim, yetenek geliştirme (Örgütler için; doyurucu iş vb.)

İnsanları belirli bir davranışa yönlendiren temel etken ihtiyaçlarıdır. Bu nedenle bu ihtiyaçları tespit etmek ve ihtiyaçları giderebilecek örgütsel araçları saptamak gerekmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bu ihtiyaçları önem sırasına koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye yardımcı olmaktadır (Can, 1991: 152).



Şekil 24: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, 1991, s.153.

Şekil 24'te de görüldüğü üzere çalışanların farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklılaşmaktadır. Bu farklılığa rağmen çalışanların örgüt içerisindeki ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması, yaptıkları işi sevmelerini ve her türlü görevi başarıyla gerçekleştirebilmek için yüksek performansla çalışmalarına destek sağlayacaktır. Bu neden motivasyon sürecini yönetmekteki ilk ve en önemli faktör bu süreci yönetecek yöneticidir (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2). Bu noktada yöneticilerin

içsel pazarlama faaliyetlerini verimli bir şekilde kullanabiliyor olmaları önem kazanmaktadır. Tansuaj (1991) içsel pazarlama konseptinin en büyük avantajının, çalışanların yönetimin kendilerini umursadığını ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissetmelerini sağlamak olduğunu ve kavramın başarılı bir şekilde uygulanmasının, örgütsel bağlılık, iş katılımı, iş motivasyonu ve iş tatmini gibi konularda çalışanların tutumlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

Caruana ve Calleya (1998) banka yöneticileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirlenmişlerdir. Çalışmada ödüllendirme, geliştirme ve vizyon boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarındaki her üç boyutun örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye neden olduğu ortaya çıkmıştır.

Candan ve Çekmecelioğlu (2009) yaptıkları çalışmada, içsel pazarlama faaliyetlerinin normatif ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanları iç müşteri olarak gören ve çalışan motivasyon ve memnuniyetine dayanan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını ve çalışanların ahlaki temellere dayalı olarak örgüte duydukları normatif bağlılığı arttırdığı, buna ek olarak içsel pazarlama faaliyetlerinin çalışanların örgüte karşı hissettikleri ve çoğunlukla dışsal etkenlerden kaynaklanan zorunlu bağlılığı etkilemediği çalışmadan elde edilmiştir.

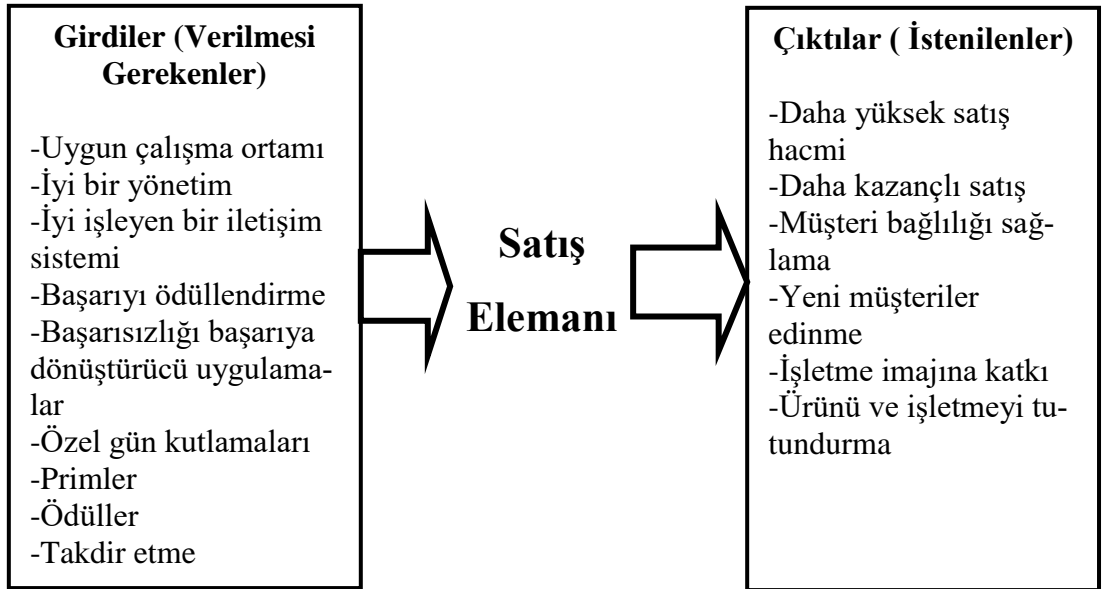
Yapraklı ve Yılmaz (2007), satış elemanlarının motivasyonu ve iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmada motivasyon araçlarının uygulanma oranı ve iş tatmini derecesi arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmaktadır. Ayrıca iş tatmini ve motivasyon düzeyleri yüksek olan ilaç satış mümessillerinin iş streslerinin de az olduğu ortaya koyulan sonuçlar arasında yer almaktadır.

2.4.2. Satış Elemanlarının Motivasyonu

Yoğun rekabet ortamında çalışan satış elemanlarının müşteri memnuniyeti sağlayabilmeleri için, öncelikle kendilerinin memnun olmaları gerekmektedir. İçerisinde buldukları

bu yoğun rekabet ortamında sağlam bir şekilde durabilmeleri için motivasyonlarının sürekli yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle satış elemanlarının motivasyonları işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için önem taşımaktadır.

Örgütlerde ödül sistemlerinin çalışan beklentileri doğrultusunda gerçekleşmesi çalışanların bağlılığını arttıran bir unsurdur (Deci, 1972: 219). Buradan yola çıkarak doğru uygulanan içsel pazarlama faaliyetleri sonucunda çalışanların işletmeye karşı olan bağlılıklarının artacağı söylenebilir. Özellikle çalışanların işletme ile arasında duygusal bağlar kurmasını sağlayacak olan faaliyetler işletme bağlılığını arttırmanın yanı sıra işletme yararına hareket etme kültürünü de arttıracaktır. Bu nedenle dış müşteriler ile çalışanların birbir temas halinde olduğu sektörlerde ve işletmelerde; işletmelerin, çalışanların işletme ile bağlarını geliştirici çaba ortaya koymaları kaçınılmazdır (Atay, Soylu ve Yıldırım, 2017: 534). Dış müşterilerle birebir çalışan ve dış müşteri tatmininde büyük önem taşıyan satış elemanlarının rollerini tam olarak yerine getirebilmeleri için öncelikle kendilerinin tatmin edilmiş olmaları gerekmektedir. Pazarlamanın altın kurallarının birini bir şey alabilmek için bir şey vermek gerektiği hatırlanacak olursa, öncelikli olarak satışçılara doğru motivatörleri vererek onları tatmin etmek gerektiği söylenebilir. Bu dönüşüm İslamoğlu ve Altunışık (2007: 203) tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 25: Satış Elemanı Motivasyonu İçin Gereken Unsurlar

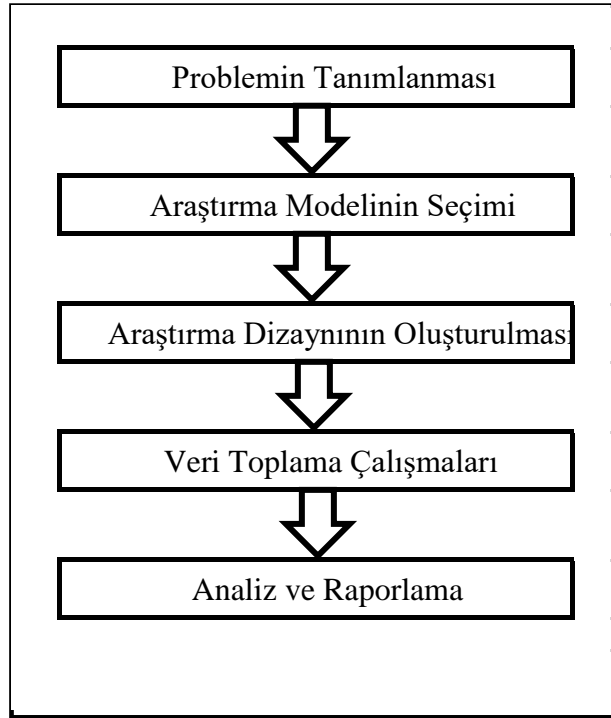
Uygun bir çalışma ortamında iyi bir yönetim sayesinde ödüllendirilen, takdir gören, başarıya teşvik edilen satış elemanı başarıya ulaşma konusunda güdülenmiş olacaktır. Bu

sayede elde ettiği kazanımlar işletmeye çeşitli açılardan fayda olarak yansımaktadır. Özetle, bu motivatörlerin doğru şekilde uygulanması, işletmelerin hedefledikleri çıktılarını elde edebilmesi konusunda önem taşımaktadır.

BÖLÜM 3: SAHA ÇALIŞMASI

Tezin bu bölümünde yapılan uygulamanın ayrıntıları ve uygulamada kullanılan yöntem olan AHP hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca yöntemin uygulama kısmına, yapılan analizlere ve elde edilen bulgulara da değinilmektedir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığa olan etkisine göre önem derecelerinin belirlenmesi konusunda uygulama yapabilmek için araştırmadaki zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle İstanbul ili seçilmiştir. İçsel pazarlama faaliyetlerinin temeli ve kazanımları dikkate alındığında çalışanlar ile müşterilerin sıkça ve doğrudan temas halinde olduğu hizmet sektörüne odaklanılmış, müşterilerle olan yakın ve kişisel ilişkilerinden dolayı satış elemanlarına uygulama yapılmıştır. Bu nedenle AHP analizi için İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşlardaki satış elemanları evreninden kolayda örneklerle yöntemi ile seçilen 20 kişiye yüz yüze mülakat yöntemi ile anket yapılmıştır. Çalışmanın uygulama aşamasında şekil 26'daki süreç takip edilmiştir.



Şekil 26: Uygulama Süreci

3.1. Problemin Tanımlanması

Bir faaliyetin verimli bir şekilde yürütülebilmesi için etkiyi oluşturan taraf ve etki gören tarafın aynı şeyi düşünmeleri ve istemeleri gerekmektedir. Konu içsel pazarlama faaliyetleri olduğunda da verimli sonuçlar alabilmek için, içsel pazarlama faaliyetlerinin seçimi konusunda karar yetkisine sahip olan yöneticiler ve bu uygulamalara maruz kalan çalışanların benzer beklentilere sahip olması gerekir. Bu sürecin doğru yönetilmemesi işletmelere enerji, zaman ve para kaybettirecektir. Bu kayıpları engellemek amacıyla şu sorulardan yola çıkarak bu çalışma yapılmak istenmiştir;

1. Hangi içsel pazarlama faaliyetleri satış elemanlarının örgüte yönelik olan duygusal bağlılığı üzerinde daha fazla etkilidir?
2. Duygusal bağlılık faktörlerine olan etkisine göre içsel pazarlama faaliyetlerinin öncelik sıralaması satış elemanları için nasıldır?

Çalışmada gönüllü bir bağlılık türü olduğundan “sevme” ve “isteme” etkenlerine dayalı olan, bu nedenle de içsel pazarlama faaliyetlerinden maksimum seviyede etkilenen bir bağlılık türü olduğu için duygusal bağlılığa odaklanılmış ve duygusal bağlılığa olan etkisine göre içsel pazarlama faaliyetlerinin öncelik sıralamasını belirlemek tercih edilmiştir. İşletmenin başarısı satış elemanının başarısına bağlı olduğu için de içsel pazarlama faaliyetlerinin satış elemanlarına uygulanma sürecinin verimliliğinin önemi daha da arttığından dolayı uygulamanın satış elemanlarına yapılması tercih edilmiştir.

Satış elemanlarının performansı üzerinde etki oluşturabilecek her türlü olumlu ya da olumsuz faaliyet, işletmenin ulaştığı hedefler üzerinde belirleyici bir güce sahiptir. Bu nedenle motivasyon araçlarının satış elemanlarının performansı üzerindeki etkileri gözlemlenerek en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Çeşitli motivasyon araçlarını içerisinde barındıran fakat motivasyon araçlarından daha geniş bir faaliyet alanına sahip olan içsel pazarlama faaliyetleri için de bu durum geçerli olduğundan, yoğun rekabet ortamında çalışan satış elemanlarına yönelik doğru içsel pazarlama faaliyetlerinin kullanılması gerekmektedir.

3.2. Araştırma Modelinin Seçimi

Deneyimlere ve bilgilere önem vermesi, kolay anlaşılabilir ve uygulanabilir olması, nitel ve nicel faktörlerin birlikte kıyaslanmasına imkân sağlaması ve hiyerarşik modelleme yapılarak önem derecesini belirlemeye (önceliklendirme yapmaya) imkân tanınması sebebiyle çalışmada AHP yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda satış elemanlarının duygusal bağlılığı üzerinde etkili olabilecek içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin ana faktörler, pazarlama karması elemanlarının (7P) içsel pazarlama literatüründen yararlanılarak belirlenmiştir. Ana faktörler ve alt faktörlerin literatürdeki dayanakları aşağıdaki şekildedir:

Ürün; genel olarak işin kendisini ifade etmektedir (Ahmed ve Rafiq, 1993: 223). Ürün faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yeni performans ölçütleri (Ahmed ve Rafiq, 1993: 223).
- Müşteriye uygulanacak yeni davranış şekilleri (Ahmed ve Rafiq, 1993: 223).
- Eğitim programları (Ahmed ve Rafiq, 1993: 223).
- İnsan kaynakları departmanı tarafından yapılan yeni proje ve uygulamalar (Köksal, 2015: 117).
- Yeni performans yönetim sistemi (Köksal, 2015: 117).
- Çalışanların etkin katılımını gerektiren bir öneri sistemi (Köksal, 2015: 117).
- İş tasarımında çalışan kontrolüne ve katılımına izin verilmesi ve işlerin çalışanlara anlam ifade edecek şekilde tasarlanması (Aktaş 2002 akt. Çoban, 2004: 94).
- Eğitim ve geliştirme, çalışanların yetkilendirilmesi, rol uyumu ve rol netliği, kariyer gelişimi (Burin, 2013: 72).
- Yeni performans ölçütlerini, müşteriye uygulanacak yeni davranış usulleri ve eğitim programları (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Fiyat; çalışanın ürünü benimsemesinin psikolojik bedelidir (Ahmed ve Rafiq, 1993: 224). Fiyat faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Zaman, enerji, değer ve para (Lings, 2004: 411).

- Ücret (Lings, 2004: 411).
- Yeni ürünlerin (yeni proje, etkinlik veya uygulama) iç müşteri tarafından benimsenmesinin psikolojik bedeli (Köksal, 2015: 118).
- Fırsat maliyeti, psikolojik maliyet ve duygusal maliyet (Burin, 2013: 72).
- Ürünlerin çalışan tarafından benimsenmesinin psikolojik bedeli (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Tutundurma; insan kaynakları yöneticilerinin çalışanla iletişim kurmak için benimsediği teknikler (Ahmed ve Rafiq, 1993: 224). Tutundurma faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Şirket gazeteleri ve kurum içi haber panoları (Ahmed ve Rafiq, 1993: 224).
- Çalışanların motivasyonlarını arttırmak amacıyla yapılan, parasal veya parasal olmayan ödüllere sahip yarışmalar (Ahmed ve Rafiq, 1993: 224).
- Teşvik araçları (Köksal, 2015: 117).
- Yenilik merkezleri, fonksiyonel proje grupları, kalite geliştirme yaklaşımları ve workshoplar (Ballantyne, 2000: 277).
- Karar almada ve işyerlerinin düzenlenmesinde çalışanların katılımının sağlanması ve ekip çalışması atmosferinin oluşturulması (Aktaş 2002 akt. Çoban, 2004: 95).
- Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iyi iletişimin varlığı (Aktaş 2002 akt. Çoban, 2004: 95).
- Reklam, satış promosyon, kişisel satış ve sosyal medya (Burin, 2013: 72).
- Yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurmak için kullandıkları çeşitli teknikler (şirket gazetesi ve haber panoları), maddi/maddi olmayan ödüller ve yarışmalar (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Dağıtım; kavramı ürünün müşteriye ulaştığı yer ve kanalları ifade eder (Ahmed ve Rafiq, 1993: 225). Dağıtım faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Toplantılar, konferanslar, yeni politikaların duyurulduğu diğer kanallar ve eğitim ve danışmanlık ajanları (Ahmed ve Rafiq, 1993: 225).
- Sosyal medya siteleri, internet ve intranet uygulamaları (Köksal, 2015: 118).
- Örgütsel kültür ve örgütsel yapı (Burin, 2013: 72).
- Uygulamaların duyurulduğu konferans ve toplantılar; eğitim programlarının verilmesinde kullanılan danışmanlar ve eğitim kurumları gibi üçüncü kişiler (Ay ve Kartal, 2003: 17).

Süreç; müşterinin ürünü ne şekilde aldığını ifade eder (Ahmed ve Rafiq, 1993: 226). Süreç faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yeni politikalar ve yeni raporlama teknikleri (Ahmed ve Rafiq, 1993: 226).
- Ürünün tüketildiği her tür prosedürü, aktiviteyi ve bunların oluşturduğu akış (Köksal, 2015: 59).
- Süreç tasarımı, süreç teslimi, süreç geliştirme (Burin, 2013: 72).
- Eğitim, sendika müzakereleri, sirküler ve videolar gibi uygulama sunuş yolları (Ay ve Kartal, 2003: 18).

Katılımcılar; kavramı hem işgücü piyasasını hem de çalışanın eğitimini, daha önceki iş tecrübelerini ve o işi gerçekleştirmek için gerekli olan tutum ve davranışları ifade eder (Köksal, 2015: 58). Katılımcılar faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- Yetkinliklerini arz eden adaylar ve yer aldıkları pazar (Köksal, 2015: 58).
- Çalışan ve yönetici arasındaki direkt iletişim (Ahmed ve Rafiq, 1993: 226).
- İş arkadaşları, denetçiler, yöneticiler ve liderlik tarzı (Burin, 2013: 72).

Fiziksel kanıt; ürünün anlatıldığı ve ürünün iletimini kolaylaştıran ortamı ifade eder (Ahmed ve Rafiq, 1993: 226). Fiziksel kanıt faktörünün içeriği şu şekilde ifade edilmektedir:

- İş akdi (Köksal, 2015: 57).
- Çalışma standartlarının belgelendirilmiş hali (Ahmed ve Rafiq, 1993: 227).
- Notlar ve eğitim kılavuzları (Ahmed ve Rafiq, 1993: 226).

- İçsel fiziksel ortam, performans geri bildirim (Burin, 2013: 72).
- İş ortamı ve çalışanların ulaşması istenen standartların belgelendirilmesi (Ay ve Kartal, 2003: 18).

Ana faktör ve alt faktörleri belirlemek için öncelikli olarak literatürden faydalanılmış sonraki adımda da insan kaynakları uzmanları, satış elemanları ve akademisyen görüşlerinden faydalanılarak alt faktörler ve alt faktörlerin hangi ana faktör altında yer alması gerektiği netleştirilerek çalışmanın hiyerarşi modeli oluşturulmuştur.

İçsel pazarlama gibi kapsamlı bir sürecin söz konusu olması nedeniyle hizmet işletmesi veya üretim işletmesi fark etmeksizin 7P üzerinden model oluşturmanın daha geçerli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Rafiq ve Ahmed (1995) çalışmasında içsel pazarlama kapsamında kullanılan 4P modelinden 7P modeline geçilmesine ihtiyaç duyulduğunu belirterek çalışmalarına bu şekilde yön vermişlerdir.

3.3. Araştırma Dizaynının Oluşturulması

Literatür taraması sonucunda belirlenen ana faktörler ve satış elemanları, insan kaynakları uzmanları ve akademisyen görüşlerinden faydalanılarak belirlenen alt faktörler kullanılarak önem derecesi belirleme odaklı AHP modelinin hiyerarşik yapısı oluşturulmuştur. Uygulama aşamasının detaylı anlatıldığı bölümde çalışmanın AHP modeline (Şekil 30) yer verilmektedir.

3.4. Veri Toplama Çalışmaları

AHP'nin hiyerarşik yapısı oluşturulduktan sonra hiyerarşik yapıya bağlı olarak 1-9 skolasında ikili karşılaştırmalar oluşturulmaktadır. Anket formuna dönüştürülen bu ikili karşılaştırmalar aracılığıyla, yüz yüze mülakat yöntemi ile anket formları doldurularak karar vericinin bilgi ve tecrübesine dayanan veriler toplanmaktadır.

İkili karşılaştırmalardan oluşan anket formu alışlagelenden farklı bir tasarıma sahip olduğu için herhangi bir anlaşılmazlığın önüne geçmek amacıyla uygulamanın pilot çalışması yapılmıştır. Tasarımın yanı sıra kullanılan kavramların yeterince net ifade edilmiş olup olmadığını anlayabilmek için bir satış elemanı, bir satış yöneticisi ve bir insan kaynakları yöneticisine olmak üzere üç adet pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamalar

sırasında anketi dolduran kişilerin görüş ve önerilerinden faydalanılmış ve yaptıkları değerlendirmeler ışığında anket formu revize edilmiştir. Yapılan pilot uygulama sonucunda kavramların ifade ediliş şeklindeki eksikler ve anket formunun tasarımından kaynaklanan kafa karışıklıkları tanımlanmış ve anket formu revize edilmiştir. Bunun yanı sıra anket formunda yer alan kavramlarla ilgili açıklamaların formu dolduran kişide kafa karışıklığı yarattığı fark edildiği için anket formunda kavramlardan oluşan seçeneklere yer verip kavramları açıklamak yerine, seçenekleri olabildiğinde net ifade etmeye çalışılmış, sadece uygulayıcının ihtiyaç duyduğu noktalarda yönlendirme yapılmadan kısa ve net açıklamalar yapılmaya özen gösterilmiştir. Bu şekilde yapılan ilk uygulamada anket formunun daha anlaşılır bir şekil aldığı deneyimlenmiş ve sonrasında veriler toplanmaya başlanmıştır.

3.5. Analiz ve Raporlama

Çalışmada örgütsel bağlılık türlerinden biri olan duygusal bağlılığa odaklanılmış ve içsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığa etkileri değerlendirilerek bu faaliyetlerin önem derecelerine göre sıralanması amaçlanmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda pazarlama karması elemanları (7P), içsel pazarlama kavramı içerisinde değerlendirilerek 7 adet ana faktör belirlenmiş, daha sonra literatür taraması ve uzman görüşlerinden yararlanılarak bu ana faktörler için toplamda 28 adet alt faktör oluşturulmuştur. İstanbul ili bünyesindeki kurumlarda dış müşteriyle direkt temasta olan satış elemanları arasından kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 20 katılımcıdan elde edilen veriler AHP yöntemiyle analiz edilerek belirlemiş olduğumuz faktörler önem derecelerine göre sıralanmıştır.

Tablo 7

Katılımcıların Özellikleri

	Cinsiyet	Yaş	Tecrübe (yıl)	İK departmanı var mı?
1	Erkek	28	5	Hayır
2	Erkek	41	15	Hayır
3	Kadın	37	13	Hayır
4	Kadın	41	15	Hayır
5	Erkek	27	3	Evet
6	Kadın	37	16	Hayır
7	Kadın	30	4	Evet
8	Erkek	28	5	Evet
9	Erkek	30	2	Evet

Tablo 7'nin devamı

10	Kadın	31	8	Evet
11	Kadın	34	6	Evet
12	Kadın	26	2	Hayır
13	Erkek	36	7	Evet
14	Erkek	32	2	Hayır
15	Erkek	38	20	Hayır
16	Erkek	28	4	Evet
17	Erkek	43	12	Hayır
18	Kadın	26	4	Hayır
19	Kadın	32	14	Hayır
20	Erkek	41	22	Evet

Özetle, katılımcıların 11'i erkek, 9'u kadındır ve 9 katılımcının çalıştığı işletmede insan kaynakları departmanı bulunmakta, 11 katılımcının çalıştığı işletmede insan kaynakları bulunmamaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 33,3 ve iş tecrübesi 8,95 yıldır.

3.6. Analitik Hiyerarşi Yönetimi (AHP)

Thomas Saaty'nin 1970'li yıllarda geliştirdiği Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP, Analytic Hierarchy Process) çok sayıda seçeneği birden fazla kriter açısından değerlendirerek en iyi seçeneği bulmaya odaklı, çok kriterli karar verme konusunda yaygın olarak kullanılan bir tekniktir. Karmaşık karar problemlerinin analizinde gösterdiği basitlik, esneklik, kullanım kolaylığı ve rahat yorumlanması gibi özellikleri sayesinde en popüler çok kriterli karar verme metodolojilerden biri durumundadır. İnsanoğluna hiçbir zaman öğretilmemiş olmasına rağmen varoluşundan bu yana karar verme sorunu ile karşılaştığında içgüdüsel olarak benimsediği, elemanların ikili karşılaştırılmasından elde edilen önceliklere dayalı bir karar mekanizmasıdır ve bir ölçüm teorisidir (Atan, Atan ve Altın, 2008: 145). AHP problemleri ana hedef, kriterler, alt kriterler ve alternatifler şeklinde ilişkilendirmeye ve hiyerarşik yapıda modellemeye olanak sağlar. Bu yapıdaki en önemli özellik karar vericinin hem objektif hem de subjektif düşüncelerini karar sürecine dahil edebilmesidir. Özetle; AHP bilginin, deneyimin, önsezilerin ve bireyin düşüncelerinin mantıksal bir şekilde birleştirildiği çok geniş bir uygulama alanına sahip olan karar verme problemlerinde etkin olarak kullanılan bir yöntemdir. AHP'nin teorisi dört aksiyoma dayanır (Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 84-85):

1. İki taraflı olma diğer bir ifade ile tersi olma aksiyomudur. Bu karşıt olma durumunu ifade eder.

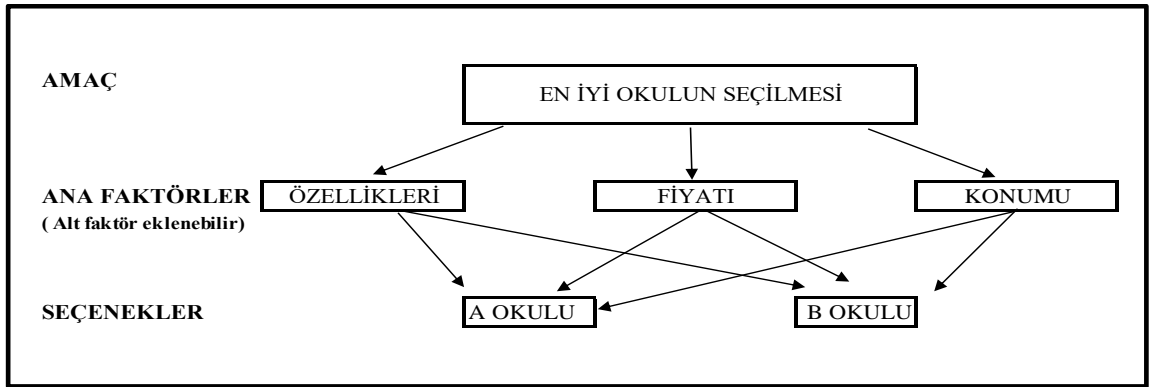
2. Homojenlik aksiyomudur. Yargılarda hataların ortaya çıkmaması için karşılaştırılan kriterlerin birbirinden çok farklı olmaması gerektirir.
3. Bağımsız olma aksiyomudur. Hiyerarşik yapıda bulunan bir kademedeki elemanların önceliklerinin başka bir kademede yer alanların önceliklerinden bağımsız olmasını ifade eder.
4. Beklentiler aksiyomudur. Karar problemini etkileyen bütün kriter ve alternatiflerin modele dahil edilmesini ifade eder. Çünkü sonucun karar vericinin beklentileriyle uyumlu olabilmesi için yargı ve düşüncelerin uygun bir şekilde temsil edilmesi gerekmektedir.

AHP aşağıdaki üç temel prensibe dayanmaktadır (Wind ve Saaty, 1980: 642-645):

1. Problemi parçalara ayırma ve hiyerarşi oluşturma (decomposition),
2. Karşılaştırmalı karar verme ve ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulması (comparative judgement)
3. Önceliklerin sentezlenmesi (synthesis of priorities)

3.6.1. Problemi Parçalara Ayırma ve Hiyerarşi Oluşturma

AHP' nin ilk aşaması modelin hiyerarşik yapısını oluşturmaktır. Bu aşama parçalara ayırma yoluyla hiyerarşik olarak yapılandırılan problemi daha anlaşılabilir bir duruma getirmeyi amaçlamaktadır.

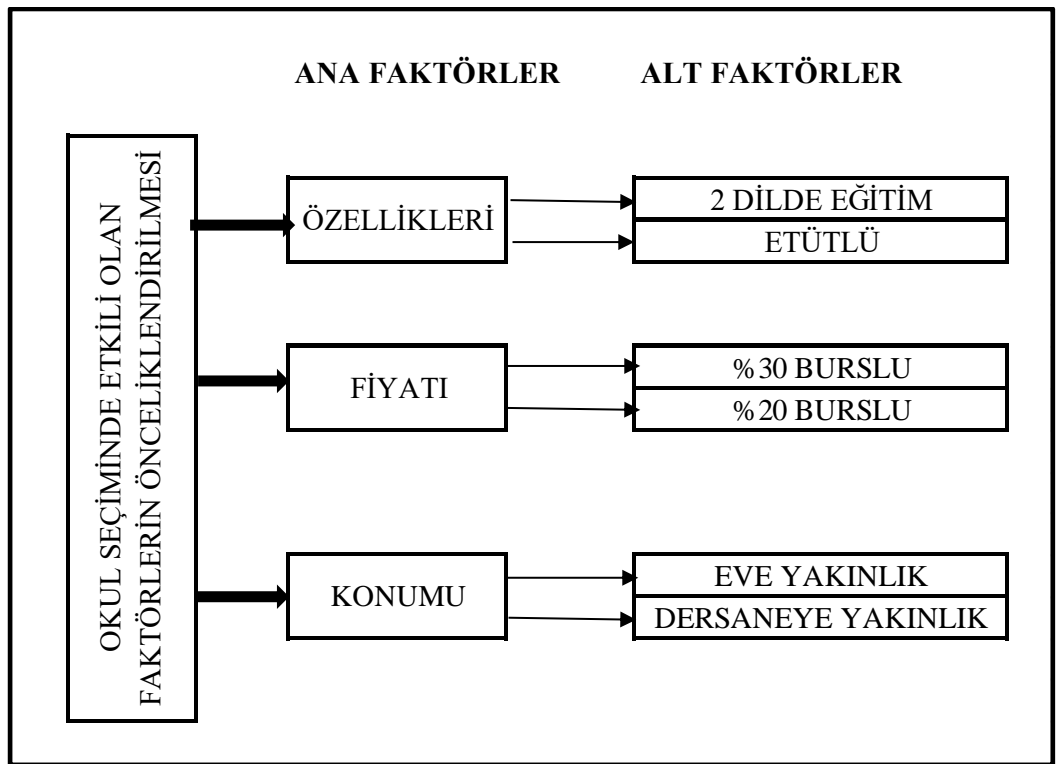


Şekil 27: AHP Modeli (En iyi alternatifin seçilmesi için kullanılan)

Kaynak: Thomas L. Saaty, "Axiomatic foundation of the analytic hierarchy process", Vol: 32, No:7, 1986, s.842.

AHP yöntemi kullanılan çalışmalar incelendiğinde iki farklı hiyerarşi modeli ile karşılaşılmaktadır. Birinci model en iyi alternatifin seçilmesi amacıyla yönelik olan, tepe noktada ana hedefin yer aldığı, bir alt basamağı kararı etkileyen ana kriterlerin oluşturduğu, onun da altında ana kriterlere etki eden alt kriterlerin yer aldığı ve sonuç kısmında karar alternatiflerinin bulunduğu modeldir. Hiyerarşi modeli Şekil 27’ de görüldüğü şekilde kurulmaktadır.

Diğer modelin amacı ise, ana faktörler ve alt faktörlerden oluşan faktörlerin önceliklerinin belirlenmesidir.



Şekil 28: AHP Modeli (Ana faktörlerin ve alt faktörlerin öncelik ağırlıklarının belirlenmesi için kullanılan)

Hiyerarşi modeli Şekil 28’ de görüldüğü şekilde kurulmaktadır. Amacın seçim yapmak mı yoksa öncelik sıralaması yapmak mı olduğu belirlendikten sonra uygun olan model seçilerek AHP modeli oluşturulmaktadır.

3.6.2. Karşılaştırmalı Karar Verme ve İkili Karşılaştırma Matrisinin Oluşturulması

Hiyerarşik yapı oluşturulduktan sonra ikili karşılaştırmalar aracılığıyla veri toplanarak (verilerin kaynağını karar vericinin bilgi ve tecrübeleri oluşturmaktadır) hiyerarşinin her aşaması için ikili karşılaştırma matrisi oluşturulur ve kriterlerin göreceli önem derecesi hesaplanır (Chandran, Golden ve Wasil, 2005: 2235). Böylece belirlenen ana faktörler ve alt faktörleri kendi grupları içerisinde önem derecelerine göre sıralanabilmektedir. Hiyerarşinin belirlenen düzeyindeki karşılaştırılacak kriter sayısı n adet ise, toplam $n(n-1)/2$ adet ikili karşılaştırma yapmak ve bu karşılaştırmaları matris haline dönüştürmek gerekmektedir.

Tablo 8
İkili Karşılaştırma Matrisi

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter n
Kriter 1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}
Kriter 2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}
....
Kriter n	a_{n1}	a_{n2}	...	a_{3n}

Kriterlerin birbirine karşı kaç kat daha önemli olduğunun (göreceli önem derecesi) hesaplandığı bu aşamada karar verici 1-9 skalasını temel alarak kriterler arasında seçim yaparak önem derecelerini belirlemektedir (Saaty, 1986: 843).

Önem derecesini belirlemede bir başka deyişle A seçeneğinin B seçeneğine göre kaç kat daha önemli olduğunun kararını vermede karar verici Saaty tarafından geliştirilmiş Tablo 9'da yer alan ölçeği kullanmaktadır.

Tablo 9
İkili Karşılaştırma Ölçeği

Dereceler	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	Her iki faaliyet de amaca eşit düzeyde katkıda bulunuyor
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine orta derecede tercih etmeye neden oluyor
5	Kuvvetli düzeyde önem	Tecrübe ve yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli bir şekilde tercih etmeye neden oluyor
7	Çok kuvvetli düzeyde önem	Bir faaliyet güçlü derecede tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülüyor
9	Aşırı düzeyde önem	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtların güvenilirliği yüksek
2, 4, 6, 8	Ortalama değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasına düşen değerler

Kaynak: Thomas L. Saaty, “How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process”, European Journal of Operational Research 48, 1990, s.13.

Karar vericilerin Saaty tarafından geliştirilen ikili karşılaştırma ölçeğini kullanarak yaptıkları değerlendirmeler, ikili karşılaştırma matrislerinin terslik kuralına uyduğu göz önünde tutularak aşağıdaki şekilde matrise dönüştürülmektedirler.

Tablo 10
İkili Karşılaştırma Matrisi-2

	Kriter 1	Kriter 2	Kriter n
Kriter 1	1	a_{12}	...	a_{1n}
Kriter 2	$1/a_{21}$	1	...	a_{2n}
....	1	...
Kriter n	$1/a_{n1}$	$1/a_{n2}$...	1

3.6.3. Önceliklerin Sentezlenmesi

Bu aşamada lineer cebir tekniklerinden faydalanılarak öncelik vektörlerinin kurulması, en büyük özdeğer ve bu özdeğere karşılık gelen özvektörün hesaplanması (ağırlık vektörü Saaty'nin özvektör prosedürüne göre hesaplanmaktadır) ve normalize edilmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir. Böylece her kriter için öncelik vektörleri bulunmuş olur (Saaty, 1980: 19 akt. Kuruüzüm ve Atsan, 2001: 87). Toplanan her anket için ayrı ayrı, ana faktör ve alt faktör bazında ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulduktan sonra geometrik ortalama yönteminden faydalanılarak sonuç matrisleri elde edilir.

Birden fazla kişinin kararı doğrultusunda tek bir sonuç matrisi elde etme konusunda geometrik ortalama tam tutarlıdır. Grup yargılarının normalleşmesini de sağlayan geometrik ortalama, grup içerisindeki uç değerlerin etkilerini de azaltır (Yerli, 2006: 61).

Geometrik ortalama aracılığıyla elde edilen her sonuç matrisi normalize edilmektedir. İkili karşılaştırma matrisindeki her bir sütunun elemanı o sütunun toplamına bölünerek normalizasyon işlemi gerçekleştirilmektedir.

Bu işlem sonrasında $A_w = [a^*_{ij}]_{n \times n}$ ifade edilen ve her sütun için sütun değerleri toplamı 1'e eşit olan normalleştirilmiş ikili karşılaştırmalar matrisi elde edilmiş olur. Bu işlem tüm $j= 1, 2, \dots, n$ için aşağıdaki şekilde gerçekleştirilir:

$$a^*_{ij} = a_{ij} / \sum_{n=1}^n a_{ij}$$

Daha sonra elde edilen A_w matrisinde, her satırda yer alan elemanların aritmetik ortalaması alınarak işleme devam edilmektedir. Ağırlıklar tüm $i= 1, 2, \dots, n$ için şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$W_i = \sum_{j=1}^n a^*_{ij} / n$$

Bu şekilde elde edilen aritmetik ortalama $1 \times m$ boyutlu matrisin ilgili satırını oluşturmaktadır. Böylece m boyutlu ağırlık vektörü elde edilmiş olur (Erden, 2009: 59).

Elde edilen ağırlıkların kabul edilebilmesi için karşılaştırma matrisinin tutarlılığının hesaplanması gerekmektedir. Böylelikle ikili karşılaştırma yaparken karar vericilerin verdiği yanıtların tutarlı olup olmadığı ölçülmüş olur.

Tutarlılık oranını hesaplanırken ilk olarak yeni vektör elde edilmesi için ikili karşılaştırma matrisi ile daha önceden hesaplanan görelî ağırlık derecesi çarpılmaktadır. Daha sonra elde edilen yeni vektörün birinci elemanı, bulunan görelî ağırlık derecesinin birinci elemanı ile, yeni bulunan vektörün n'nci elemanı görelî ağırlık derecesinin n'nci elemanı ile bölünerek üçüncü yeni vektör elde edilmektedir (Ömürbek ve Şimşek, 2012: 119).

Tutarlılık oranının hesaplanması için öncelikle tutarlılık katsayısı hesaplanması gerekmektedir ve tutarlılık katsayısını (TK) hesaplamak için aşağıdaki şekilde bir eşitlik önerilmiştir:

$$TK = \lambda_{\max} - n / (n-1)$$

n değerlendirilen ölçüt sayısını gösterdiğinde, ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olabilmesi için “ $\lambda_{\max} = n$ ” olmalıdır. λ_{\max} değeri değerine ne kadar yaklaşırsa ikili karşılaştırmaların o kadar tutarlı olduğu sonucuna varılabilmektedir. Hesaplanan tutarlılık katsayısından anlamlı yorumlamalar yapabilmek için tutarlılık oranı (TO) terimi tanımlanmıştır. Tutarlılık oranı $TO = TK / RI$ (Rassallık indeksi) eşitliği ile hesaplanmaktadır (Saatty, 1980 akt. Erden, 2009: 60).

Formüldeki rassallık indeksi Tablo 11 kullanılarak belirlenmektedir.

Tablo 11
Rassallık İndeksi Tablosu

Faktör Sayısı (n)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rassal İndeks (RI)	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Kaynak: Thomas L. Saaty, “Relative Measurement and Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons Are Central in Mathematics for the Measurement of İntangible Factors the Analytic Hierarchy /Network Process” Statistics and Operational Research, Vol: 102, No: 2, 2008, s.264.

Yöntemin tutarlılık oranı ölçüm sonucu için kabul edilebilir üst sınır 0,1 kabul edilmektedir. TO'nun 0,1' den büyük olması durumunda, karar vericilerin kabul edilebilir bir orana (< 0,1) ulaşıncaya kadar kararlarını ikili karşılaştırma matrisinde yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir (Hafeez, Malak ve Zhang, 2007: 3597).

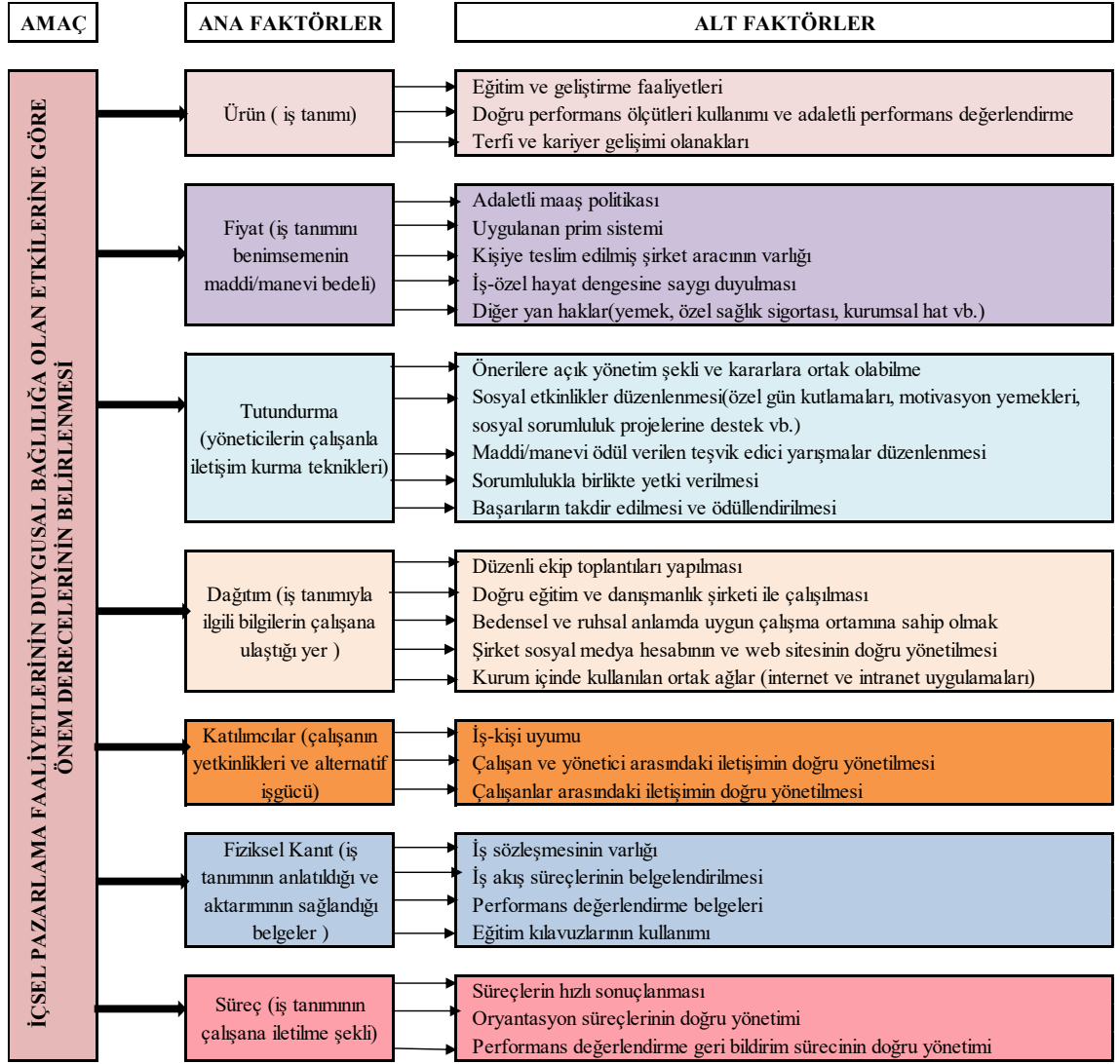
3.7. İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılığa Olan Etkisine Göre Öncelik Sıralamasının AHP Yöntemi ile Belirlenmesi

Örnek uygulamamızda içsel pazarlama faaliyetleri, duygusal bağlılığa olan etkileri belirleyici olarak seçilerek önem sıralaması oluşturulmak istenmiş ve bu amaç doğrultusunda aşağıdaki adımlar takip edilerek faaliyetlerin önem dereceleri belirlenmiştir.



Şekil 29: Uygulama Adımları

Çalışmanın amacı doğrultusunda çalışanların duygusal bağlılığı üzerinde etkili olabilecek içsel pazarlama faaliyetlerine ilişkin ana faktörler, pazarlama karmaşı elemanlarının (7P) içsel pazarlama literatüründen yararlanılarak belirlenmiştir. Belirlenen her bir ana faktör için literatür taraması ve uzman görüşleri neticesinde faktörler oluşturulmuştur. Alt faktörler insan kaynakları uzmanları, satış elemanları ve akademisyen görüşlerinden faydalanılarak belirlenmiştir. Ana faktörler ve alt faktörler belirlendikten sonra amacımıza uygun olan AHP modeli seçilerek Şekil 30'daki hiyerarşik yapı oluşturulmuştur.



Şekil 30: Modelin AHP Hiyerarşisi

Çalışmamızın hiyerarşik yapısını oluşturduktan sonra örneklem grubumuzdaki karar vericilerin bilgi ve tecrübelerine dayanarak her bir karşılaştırma için Saaty tarafından geliştirilen 1-9 skalasını kullanarak verdikleri cevaplar doğrultusunda ikili karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur.

Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14’te rastgele seçilen bir katılımcının yaptığı tercihlere göre oluşturulan ikili karşılaştırmalar matrisi tabloları görülmektedir. Bölüm içerisinde ana faktörler ve alt faktörlerden sadece katılımcılar ve fiziksel kanıt ana faktörlerinin alt faktörleri için yapılan ikili karşılaştırmaların matrisleri örnek olarak gösterilmesine rağmen, ana faktör ve alt faktör bazında oluşturulan 8 adet ikili karşılaştırma matrisi tablosu her bir katılımcı için ayrı ayrı oluşturulmuştur.

Tablo 12
Ana Faktörlere Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği

<i>Ana Faktörler</i>							
	<i>Ürün</i>	<i>Fiyat</i>	<i>Tutundurma</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>Süreç</i>	<i>Fiziksel Kanıt</i>	<i>Dağıtım</i>
<i>Ürün</i>	1	1/7	1/7	1/6	8	5	5
<i>Fiyat</i>	7	1	2	1	6	6	7
<i>Tutundurma</i>	7	1/2	1	1	7	5	5
<i>Katılımcılar</i>	6	1	1	1	7	7	7
<i>Süreç</i>	1/8	1/6	1/7	1/7	1	1	3
<i>Fiziksel Kanıt</i>	1/5	1/6	1/5	1/7	1	1	2
<i>Dağıtım</i>	1/5	1/7	1/5	1/7	1/3	1/2	1

Tablo 13
Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği

<i>Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü)</i>			
	<i>İş-Kişi Uyumu</i>	<i>Çalışan-Yönetici İletişimi</i>	<i>Çalışanlar Arası İletişim</i>
<i>İş-Kişi Uyumu</i>	1	2	1
<i>Çalışan-Yönetici İletişimi</i>	1/2	1	1
<i>Çalışanlar Arası İletişim</i>	1	1	1

Tablo 14
Fiziksel Kanıt (İş Tanımının Anlatıldığı ve Aktarımının Sağlandığı Belgeler) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Matrisi Örneği

<i>Fiziksel Kanıt (İş Tanımının Anlatıldığı ve Aktarımının Sağladığı Belgeler)</i>				
	<i>İş Sözleşmesi</i>	<i>İş Akış Süreci</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Eğitim Kılavuzları</i>
<i>İş Sözleşmesi</i>	1	6	6	1
<i>İş Akış Süreci</i>	1/6	1	1	1/5
<i>Performans Değerlendirme</i>	1/6	1	1	5
<i>Eğitim Kılavuzları</i>	1	5	1/5	1

Her bir katılımcıdan elde edilen anket için ayrı ayrı ana faktör ve alt faktör bazında ikili karşılaştırmalar matrisi oluşturulduktan sonra geometrik ortalama yönteminden faydalanılarak sonuç matrisleri elde edilmiştir.

Tablo 15
Ana Faktörlere Ait İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi

<i>Ana Faktörler</i>							
	<i>Ürün</i>	<i>Fiyat</i>	<i>Tutundurma</i>	<i>Katılımcılar</i>	<i>Süreç</i>	<i>Fiziksel Kanıt</i>	<i>Dağıtım</i>
<i>Ürün</i>	1,00	0,36	0,39	0,41	0,81	0,74	1,14
<i>Fiyat</i>	2,89	1,00	1,11	1,12	2,24	2,37	2,78
<i>Tutundurma</i>	2,55	0,90	1,00	0,96	1,28	1,48	1,59
<i>Katılımcılar</i>	2,43	0,89	1,04	1,00	1,55	1,54	2,23
<i>Süreç</i>	1,23	0,45	0,78	0,64	1,00	1,11	1,35
<i>Fiziksel Kanıt</i>	1,36	0,42	0,68	0,65	0,90	1,00	2,07
<i>Dağıtım</i>	0,99	0,36	0,63	0,45	0,74	0,48	1,00

Tablo 16
Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü) Ana Faktörünün Alt Faktörleri İçin Yapılan İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi

<i>Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü)</i>			
	<i>İş-Kişi Uyumu</i>	<i>Çalışan-Yönetici İletişimi</i>	<i>Çalışanlar Arası İletişim</i>
<i>İş-Kişi Uyumu</i>	1,00	0,76	0,66
<i>Çalışan-Yönetici İletişimi</i>	1,31	1,00	1,02
<i>Çalışanlar Arası İletişim</i>	1,52	0,98	1,00

Tablo17
Fiziksel Kanıt (İş Tanımının anlatıldığı ve Aktarımının Sağlandığı Belgeler) Ana Faktörünün Alt Faktörlerine Ait İkili Karşılaştırmalar Sonuç Matrisi

<i>Fiziksel Kanıt (İş Tanımının Anlatıldığı ve Aktarımının Sağladığı Belgeler)</i>				
	<i>İş Sözleşmesi</i>	<i>İş Akış Süreci</i>	<i>Performans Değerlendirme</i>	<i>Eğitim Kılavuzları</i>
<i>İş Sözleşmesi</i>	1,00	1,60	1,41	2,00
<i>İş Akış Süreci</i>	0,62	1,00	1,96	0,72
<i>Performans Değerlendirme</i>	0,71	0,51	1,00	2,82
<i>Eğitim Kılavuzları</i>	0,47	1,38	0,38	1,00

Yukarıda ana faktörler ve alt faktörlerden sadece katılımcılar ve fiziksel kanıt ana faktörlerinin alt faktörler için yapılan ikili karşılaştırmaların sonuç matrislerinin örnek olarak gösterilmesine rağmen, ana faktör ve alt faktörler bazında toplamda 8 adet sonuç matrisi oluşturulmuştur. Daha sonra bu matrisler normalize edilmiştir. Normalize edilmiş ikili karşılaştırma matrisleri için ağırlıklar ve tutarlılık oranı hesaplanmıştır.

Tablo 18
Normalize Edilmiş Ana Faktör Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Ana Faktörler							
	Ürün	Fiyat	Tutundurma	Katılımcılar	Süreç	Fiziksel Kamt	Dağıtım
Ürün	0,08	0,08	0,07	0,08	0,1	0,08	0,09
Fiyat	0,23	0,23	0,2	0,21	0,26	0,27	0,23
Tutundurma	0,2	0,21	0,18	0,18	0,15	0,17	0,13
Katılımcılar	0,19	0,2	0,19	0,19	0,18	0,18	0,18
Süreç	0,1	0,1	0,14	0,12	0,12	0,13	0,11
Fiziksel Kamt	0,11	0,1	0,12	0,12	0,11	0,11	0,17
Dağıtım	0,08	0,08	0,11	0,09	0,09	0,06	0,08
AĞIRLIK	0,083	0,234	0,175	0,188	0,117	0,12	0,083
TO	0,0111						

Tablo 19
Normalize Edilmiş Ürün Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Ürün (İş Tanımı)			
	Eğitim ve Geliştirme	Performans Ölçütleri	Kariyer Gelişimi
Eğitim ve Geliştirme	0,17	0,13	0,18
Performans Ölçütleri	0,41	0,32	0,33
Kariyer Gelişimi	0,42	0,54	0,49
AĞIRLIK	0,163	0,355	0,482
TO	0,0322		

Tablo 20
Normalize Edilmiş Fiyat Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Fiyat (İş Tanımını Benimsemeyenin Maddi/Manevi Bedeli)					
	Maaş	Prim	Araç	İş-Özel Hayat Dengesi	Yan Haklar
Maaş	0,17	0,18	0,17	0,15	0,18
Prim	0,13	0,13	0,15	0,09	0,16
Araç	0,14	0,12	0,14	0,12	0,16
İş-Özel Hayat Dengesi	0,3	0,37	0,3	0,26	0,23
Yan Haklar	0,26	0,21	0,23	0,37	0,27
AĞIRLIK	0,171	0,133	0,135	0,292	0,269
TO	0,023				

Tablo 21
Normalize Edilmiş Tutundurma Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Tutundurma (Yöneticilerin Çalışanla İletişim Kurma Teknikleri)					
	Önerilere Açıklık	Sosyal Etkinlikler	Teşvik Edici Yarışmalar	Yetki Verilmesi	Başarıları Takdir Etme
Önerilere Açıklık	0,19	0,19	0,16	0,19	0,2
Sosyal Etkinlikler	0,11	0,11	0,18	0,09	0,11
Teşvik Edici Yarışmalar	0,13	0,06	0,11	0,12	0,12
Yetki Verilmesi	0,25	0,31	0,23	0,25	0,24
Başarıları Takdir Etme	0,33	0,33	0,32	0,36	0,34
AĞIRLIK	0,184	0,119	0,108	0,255	0,335
TO	0,017				

Tablo 22
Normalize Edilmiş Katılımcılar Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Katılımcılar (Çalışanların Yetkinlikleri ve Alternatif İşgücü)			
	İş-Kişi Uyumu	Çalışan-Yönetici İletişimi	Çalışanlar Arası İletişim
İş-Kişi Uyumu	0,26	0,28	0,25
Çalışan-Yönetici İletişimi	0,34	0,36	0,38
Çalışanlar Arası İletişim	0,4	0,36	0,37
AĞIRLIK	0,262	0,362	0,376
TO	0,0029		

Tablo 23
Normalize Edilmiş Katılımcılar Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)

Süreç (İş Tamamının Çalışana İletilme Şekli)			
	Süreçler	Oryantasyon	Geri Bildirim
Süreçler	0,42	0,42	0,42
Oryantasyon	0,27	0,27	0,27
Geri Bildirim	0,31	0,31	0,31
AĞIRLIK	0,42	0,272	0,308
TO	0		

Tablo 24**Normalize Edilmiş Fiziksel Kanıt Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)**

Fiziksel Kanıt (İş Tanımının Anlatıldığı Ve Aktarımının Sağlandığı Belgeler)				
	İş Sözleşmesi	İş Akış Süreci	Performans Değerlendirme	Eğitim Kılavuzları
İş Sözleşmesi	0,36	0,36	0,3	0,31
İş Akış Süreci	0,22	0,22	0,41	0,11
Performans Değerlendirme	0,25	0,11	0,21	0,43
Eğitim Kılavuzları	0,17	0,31	0,08	0,15
AĞIRLIK	0,329	0,242	0,252	0,177
TO	0,136			

Tablo 25**Normalize Edilmiş Dağıtım Ana Faktörüne Ait Alt Faktörler Matrisi ve Tutarlılık Oranı (TO)**

Dağıtım (İş Tanımıyla İlgili Bilgilerin Çalışana Ulaştığı Yer)					
	Ekip Toplantısı	Eğitim ve Danışmanlık	Çalışma Ortamı	Şirket Hesapları	İnternet ve İnternet
Ekip Toplantısı	0,18	0,18	0,2	0,14	0,15
Eğitim ve Danışmanlık	0,11	0,11	0,1	0,11	0,19
Çalışma Ortamı	0,37	0,47	0,41	0,48	0,35
Şirket Hesapları	0,18	0,15	0,12	0,14	0,16
İnternet ve İnternet	0,17	0,09	0,17	0,13	0,15
AĞIRLIK	0,169	0,121	0,415	0,152	0,142
TO	0,022				

Çalışmadaki bütün ikili karşılaştırma matrisleri için hesaplanan tutarlılık oranları kritik değer olan 0,1'den küçük olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç ana faktörleri ve alt faktörleri değerlendiren karar vericilerin verdiği yanıtların tutarlı olduğunu göstermektedir. Böylelikle ikili karşılaştırma matrisleri sonucunda elde edilen ağırlıklar kabul edilmiş olur ve bu ağırlıklar doğrultusunda belirlediğimiz faktörler önem derecelerine göre sıralanabilir. Oluşturulan ikili karşılaştırma matrislerine göre ana faktörler ve alt faktörlerin önceliklerinin ağırlıkları Tablo 26' da görülmektedir.

Tablo 26
Ana Faktör ve Alt Faktörlerin Öncelik Ağırlıkları

Ana Faktörler	Faktör Önceliği	Alt Faktörler	Alt Faktör Önceliği
Fiyat	23,359%	İş-özel hayat dengesine saygı duyulması	6,8184%
		Diğer yan haklar (yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)	6,2910%
		Adaleli maaş politikası	3,9984%
		Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı	3,1467%
		Uygulanan prim sistemi	3,1049%
Katılımcılar	18,820%	Çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi	7,0739%
		Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi	6,8216%
		İş-kişiyeye uyumu	4,9246%
Tutundurma	17,453%	Başarıların takdir edilmesi	5,8394%
		Sorumlulukla birlikte yetki verilmesi	4,4451%
		Önerilere açık yönetim şekli ve kararlara ortak olabilme	3,2083%
		Sosyal etkinlikler düzenlenmesi (özel gün kutlamaları, motivasyon yemekleri, sosyal sorumluluk projelerine destek vb.)	2,0766%
		Maddi/manevi ödül verilen teşvik edici yarışmalar düzenlenmesi	1,8841%
Fiziksel Kant	11,997%	İş sözleşmesinin varlığı	3,9470%
		Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi	3,0226%
		İş akış süreçlerinin belgelenmesi	2,8999%
		Eğitim kılavuzlarının kullanımı	2,1273%
Süreç	11,681%	Süreçlerin hızlı sonuçlanması	4,9110%
		Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi	3,5967%
		Oryantasyon süreçlerinin doğru yönetimi	3,1728%
Dağıtım	8,345%	Bedensel ve ruhsal anlamda uygun çalışma ortamına sahip olmak	3,4666%
		Düzenli ekip toplantıları yapılması	1,4125%
		Şirket sosyal medya hesabının ve web sitesinin doğru yönetilmesi	1,2704%
		Kurum içinde kullanılan ortak ağlar (internet ve intranet uygulamaları)	1,1840%
		Doğru eğitim ve danışmanlık şirketi ile çalışılması	1,0120%
Ürün	8,344%	Terfi ve kariyer gelişimi olanakları	4,0232%
		Doğru performans ölçütleri kullanımı ve adaletli performans değerlendirme	2,9585%
		Eğitim ve geliştirme faaliyetleri	1,3625%
TOPLAM	100%		100%

Tablo 26’da görüldüğü gibi duygusal bağlılığa etki eden içsel pazarlama faaliyetleri ana faktör bazında aşağıdaki şekildedir:

- Fiyat (iş tanımını benimsemenin maddi/manevi bedeli) %23,359
- Katılımcılar (çalışanın yetkinlikleri ve alternatif işgücü) %18,820
- Tutundurma (yöneticilerin çalışanla iletişim kurma teknikleri) %17,453
- Fiziksel Kanıt (iş tanımının anlatıldığı ve aktarımının sağlandığı belgeler) %11,997
- Süreç (iş tanımının çalışana iletilme şekli) %11,681
- Dağıtım (iş tanımıyla ilgili bilgilerin çalışana ulaştığı yer) %8,345
- Ürün (iş tanımı) %8,344

Ana faktör bazında yapılan sıralamada duygusal bağlılığa en çok etki eden ana faktörün “fiyat” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna rağmen alt faktörler arasında öncelik sıralaması yapıldığında, duygusal bağlılığa en çok etki eden alt faktörün “katılımcılar” ana faktörünün alt faktörleri arasında yer alan ve %7,0739 öncelik ağırlığına sahip olan “çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi” alt faktörü olduğu görülmektedir. Bu alt faktörü %6,8216 öncelik ağırlığına sahip olan ve yine katılımcı ana faktörünün altında yer alan “çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi” alt faktörü takip etmektedir. Üçüncü sırada ise %6,8184 öncelik ağırlığı ile “fiyat” ana faktörünün altında yer alan ve maddi/manevi karşılık olarak ifade edilen bu ana faktörün manevi kısmında konumlanan “iş-özel hayat dengesine saygı duyulması” faktörü yer almaktadır. Alt faktörlerin öncelik ağırlıklarına göre sıralaması Tablo 27’de gösterilmektedir. İlk beş aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

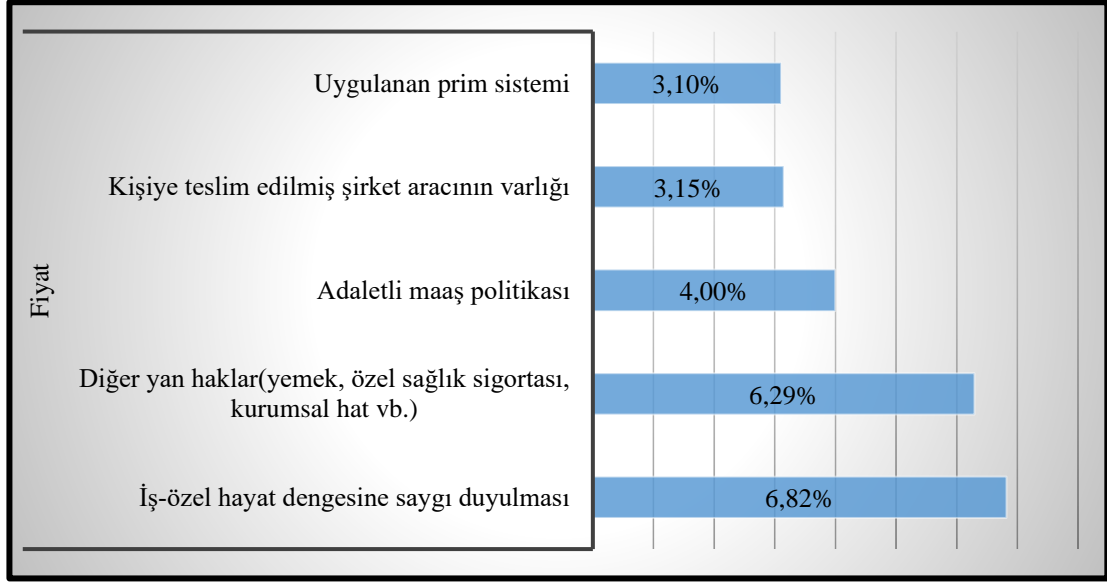
- Çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi (Katılımcılar)
- Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi (Katılımcılar)
- İş ve özel hayat dengesine saygı duyulması (Fiyat)
- Diğer yan haklar (Fiyat)
- Başarıların takdir edilmesi (Tutundurma)

Tablo 27

Alt Faktörlerin Öncelik Ağırlıklarına Göre Sıralaması

	Ana Faktörler	Alt Faktörler	Alt Faktör Önceliği
1	Katılımcılar	Çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi	7,0739%
2	Katılımcılar	Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi	6,8216%
3	Fiyat	İş-özel hayat dengesine saygı duyulması	6,8184%
4	Fiyat	Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)	6,2910%
5	Tutundurma	Başarıların takdir edilmesi	5,8394%
6	Katılımcılar	İş-kişisi uyumu	4,9246%
7	Süreç	Süreçlerin hızlı sonuçlanması	4,9110%
8	Tutundurma	Sorumlulukla birlikte yetki verilmesi	4,4451%
9	Ürün	Terfi ve kariyer gelişimi olanakları	4,0232%
10	Fiyat	Adaletli maaş politikası	3,9984%
11	Fiziksel kamt	İş sözleşmesinin varlığı	3,9470%
12	Süreç	Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi	3,5967%
13	Dağıtım	Bedensel ve ruhsal anlamda uygun çalışma ortamına sahip olmak	3,4666%
14	Tutundurma	Önerilere açık yönetim şekli ve kararlara ortak olabilme	3,2083%
15	Süreç	Oryantasyon süreçlerinin doğru yönetimi	3,1728%
16	Fiyat	Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı	3,1467%
17	Fiyat	Uygulanan prim sistemi	3,1049%
18	Fiziksel kamt	Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi	3,0226%
19	Ürün	Doğru performans ölçütleri kullanımı ve adaletli performans değerlendirme	2,9585%
20	Fiziksel kamt	İş akış süreçlerinin belgelendirilmesi	2,8999%
21	Fiziksel kamt	Eğitim kılavuzlarının kullanımı	2,1273%
22	Tutundurma	Sosyal etkinlikler düzenlenmesi(özel gün kutlamaları, motivasyon yemekleri, sosyal sorumluluk projelerine destek vb.)	2,0766%
23	Tutundurma	Maddi/manevi ödül verilen teşvik edici yarışmalar düzenlenmesi	1,8841%
24	Dağıtım	Düzenli ekip toplantıları yapılması	1,4125%
25	Ürün	Eğitim ve geliştirme faaliyetleri	1,3625%
26	Dağıtım	Şirket sosyal medya hesabının ve web sitesinin doğru yönetilmesi	1,2704%
27	Dağıtım	Kurum içinde kullanılan ortak ağlar (internet ve intranet uygulamaları)	1,1840%
28	Dağıtım	Doğru eğitim ve danışmanlık şirketi ile çalışılması	1,0120%
			100%

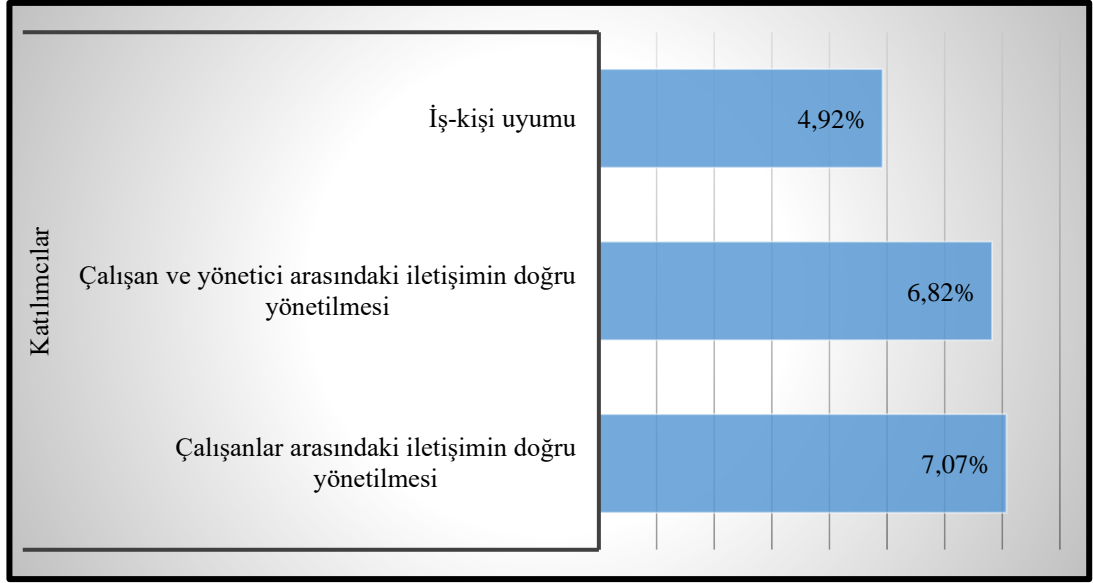
Söz konusu aynı ana faktör grubuna ait alt faktörlerin kendi içlerindeki önem derecesini belirlemek olduğunda ise aşağıdaki grafiklerden faydalanılabilir.



Şekil 31: Fiyat Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

Fiyat ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “iş- özel hayat dengesine saygı duyulması” olduğu görülmektedir. Buradan iş tanımını benimsemenin maddi/ manevi bedeli olarak ifade edilen fiyat ana faktörünün duygusal bağlılık söz konusu olduğunda manevi unsurlarının daha yüksek etkiye sahip olduğu sonucuna varılabilir. Satış elemanlarını farklılaştıran imkanlardan olan “prim” ve “şirket aracı” unsurları ise fiyat ana faktör grubundaki faktörlerden duygusal bağlılığa etkisi en az olan iki faktördür. Fiyat ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

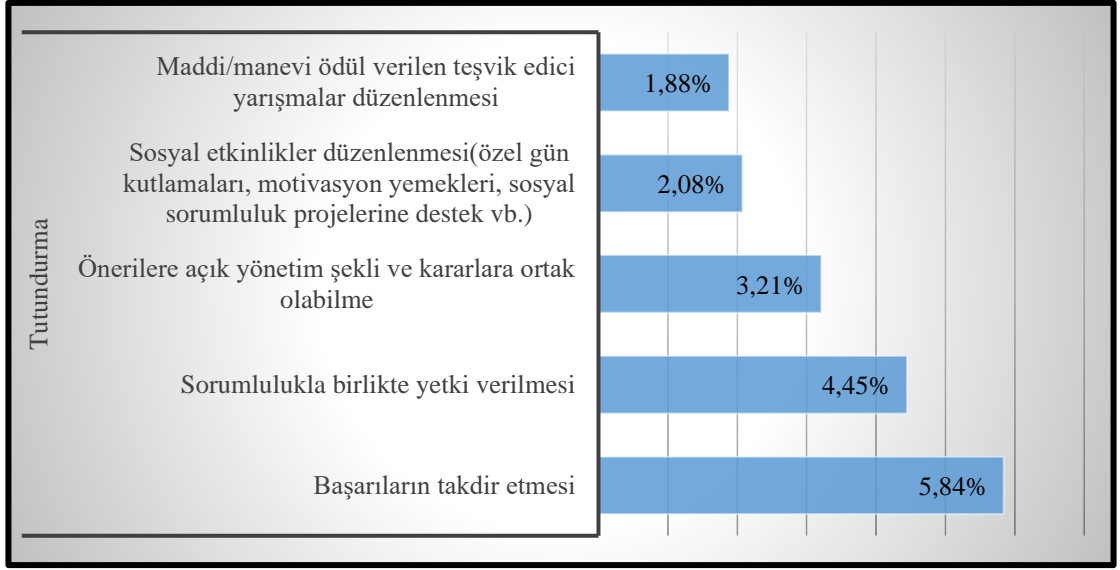
1. İş-özel hayat dengesine saygı duyulması- %6,82
2. Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)- %6,29
3. Adaletli maaş politikası- %4
4. Kişiye teslim edilmiş şirket aracının varlığı- %3,15
5. Uygulanan prim sistemi- %3,10



Şekil 32: Katılımcılar Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

Katılımcılar ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi” olduğu görülmektedir. Buradan çalışanın yetkinlikleri ve alternatif işgücü olarak ifade edilen katılımcılar ana faktörünün alt faktörleri değerlendirilirken duygusal bağlılık söz konusu olduğunda, kişinin yetkinliklerinin iş tanımına uygunluğuna kıyasla alternatif işgücü (çalışma arkadaşları) unsurunun daha etkili olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılık üzerinde belirleyici etkisi bulunan güven ve adalet kavramları, iletişimin doğru yönetilmesi üzerinde etkili olduğundan böyle bir sıralama elde edildiği düşünülmektedir. Katılımcılar ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

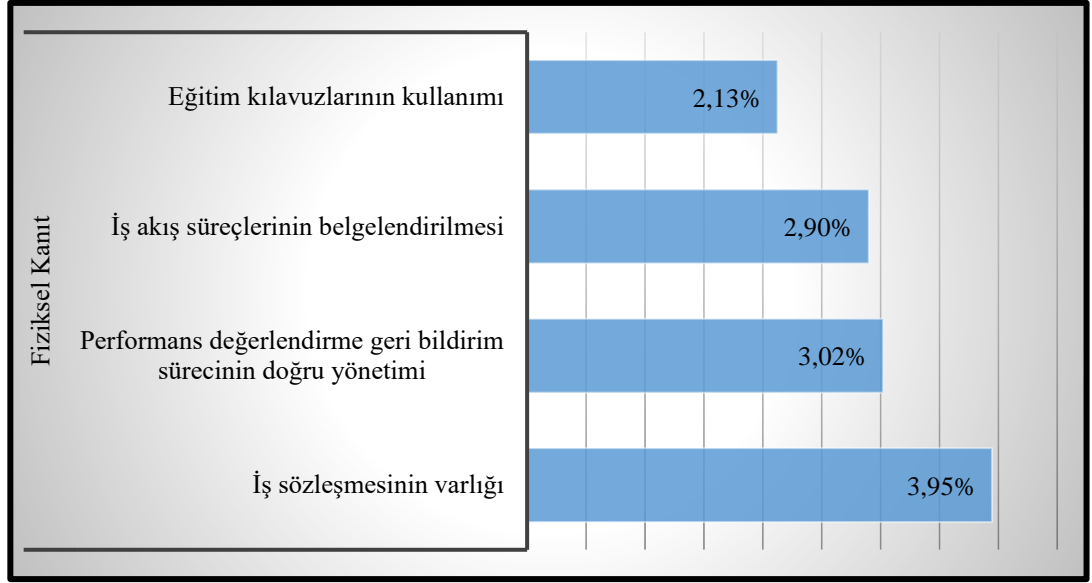
1. Çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi- %7,07
2. Çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi- %6,82
3. İş-kişisi uyumu- %4,92



Şekil 33: Tutundurma Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

Tutundurma ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “başarıların takdir edilmesi” olduğu görülmektedir. Bu alt faktörü “sorumlulukla birlikte yetki verilmesi” takip etmektedir. Buradan yöneticilerin çalışanla iletişim kurma teknikleri olarak ifade edilen tutundurma ana faktörünün alt faaliyetleri değerlendirilirken duygusal bağlılık söz konusu olduğunda, güven duygusu yaratma odaklı faaliyetlerin motivasyon duygusu yaratma odaklı düzenlenen etkinlik ve yarışmalardan daha etkili olduğu görülmektedir. Tutundurma ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

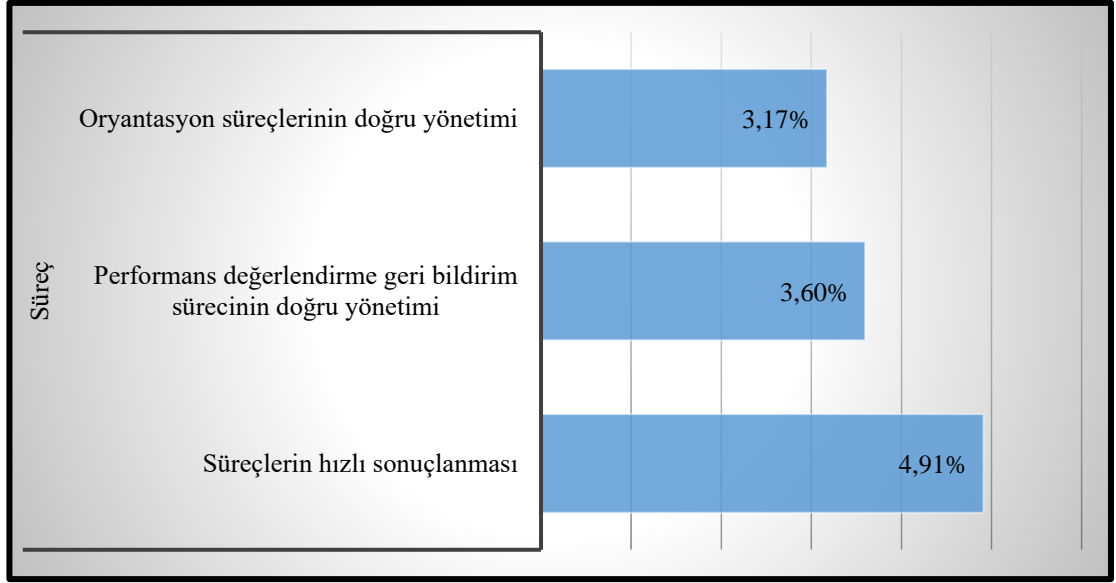
1. Başarıların takdir edilmesi- %5,84
2. Sorumlulukla birlikte yetki verilmesi- %4,45
3. Önerilere açık yönetim şekli ve kararlara ortak olabilme- %3,21
4. Sosyal etkinlikler düzenlenmesi (özel gün kutlamaları, motivasyon yemekleri, sosyal sorumluluk projelerine destek vb.)- %2,08
5. Maddi/manevi ödül verilen teşvik edici yarışmalar düzenlenmesi- %1,88



Şekil 34: Fiziksel Kanıt Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

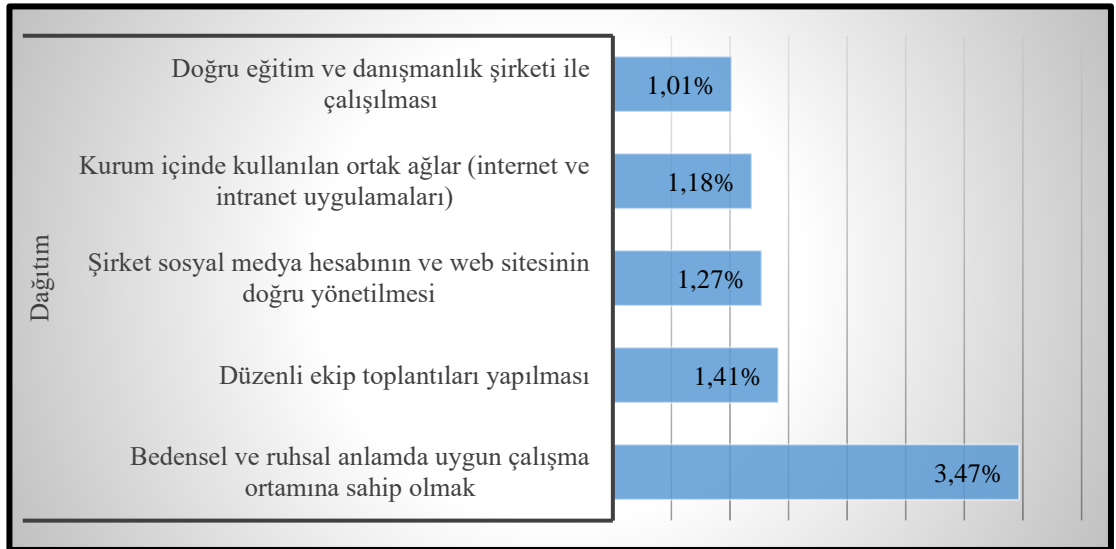
Fiziksel kanıt ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “iş sözleşmesinin varlığı” olduğu görülmektedir. Buradan iş tanımının anlatıldığı ve aktarımının sağlandığı belgeler olarak ifade edilen fiziksel kanıt ana faktörünün duygusal bağlılık söz konusu olduğunda güven duygusu odaklı değerlendirildiği ve bu nedenle işgören için güven duygusu yaratan iş sözleşmesinin en önemli faktör olarak seçildiği düşünülebilir. Fiziksel kanıt ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

1. İş sözleşmesinin varlığı- %3,95
2. Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi- %3,02
3. İş akış süreçlerinin belgelendirilmesi- %2,90
4. Eğitim kılavuzlarının kullanımı- %2,13



Şekil 35: Süreç Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası
Süreç ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “süreçlerin hızlı sonuçlanması” olduğu görülmektedir. Süreç ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

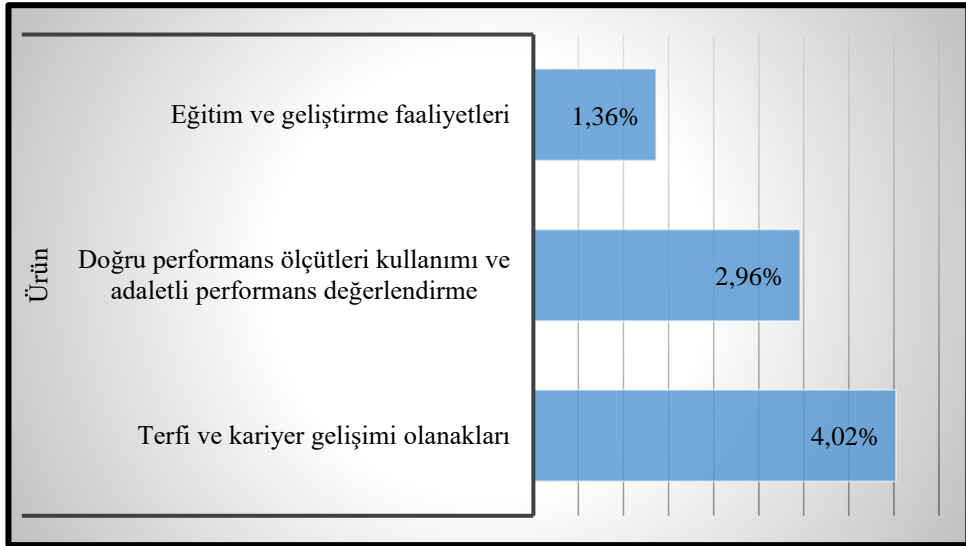
1. Süreçlerin hızlı sonuçlanması- %4,91
2. Performans değerlendirme geri bildirim sürecinin doğru yönetimi- %3,60
3. Oryantasyon süreçlerinin doğru yönetimi- %3,17



Şekil 36: Dağıtım Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

Dağıtım ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “bedensel ve ruhsal anlamda uygun çalışma ortamına sahip olmak” olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak, çalışma zamanların büyük bir kısmını ofis dışında geçiren satış elemanları için bile sahip olunan çalışma ortamı bu derece önemli iken çalışma zamanının tamamını ofis ortamında geçiren çalışanların bu durumdan çok daha fazla etkilenebilecekleri kanısına ulaşılabilmektedir. Dağıtım ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

1. Bedensel ve ruhsal anlamda uygun çalışma ortamına sahip olmak- %3,47
2. Düzenli ekip toplantıları yapılması- %1,41
3. Şirket sosyal medya hesabının ve web sitesinin doğru yönetilmesi- %1,27
4. Kurum içinde kullanılan ortak ağlar (internet ve intranet uygulamaları)- %1,18
5. Doğru eğitim ve danışmanlık şirketi ile çalışılması- %1,01



Şekil 37: Ürün Ana Faktör Grubuna Ait Alt Faktörlerin Kendi İçlerindeki Önem Sırası

Son olarak, ürün ana faktör grubundaki en önemli alt faktöre bakıldığında, bu faktörün “terfi ve kariyer gelişimi olanakları” olduğu görülmektedir. Ürün ana faktörüne ait alt faktörlerin kendi içlerindeki sıralama şu şekildedir:

1. Terfi ve kariyer gelişimi olanakları- %4,02
2. Doğru performans ölçütleri kullanımı ve adaletli performans değerlendirme- %2,96
3. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri- %1,36

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gelişen teknoloji ve globalleşmeyle birlikte rekabet koşulları daha da zorlaşmış, bu zorlu koşullarda başarıya ulaşmak isteyen firmaların iç müşterisine önem vermesi zorunlu hale gelmiştir. Özellikle iç müşteri ile dış müşterinin sürekli temas halinde olduğu departmanlarda ve sektörlerde iç müşteriye verilmesi gereken önem işletmelerin başarısında daha da etkili bir şekilde rol almaktadır. Çalışma koşullarından, yaptığı işten, aldığı karşılıktan memnun olmayan ihtiyaçları giderilmediği için mutsuz olan çalışanlar, müşteriyle iletişime geçtiğinde isteyerek veya istemeyerek bu durumu müşteriye yansıtacak ve müşteri tatmininde olumsuz bir etkiye neden olacaktır.

Farklı disiplinler tarafından kullanılan içsel pazarlama kavramı bu çalışmada pazarlama disiplininin bakış açısıyla ele alınmış, içsel pazarlama faaliyetlerinin sonuçlarının müşteri tatminindeki öneminden yola çıkılarak içsel pazarlamaya bir tutundurma faaliyeti olarak yaklaşmıştır. “İsteme” ve “sevme” etkenlerine dayandığı için devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıkla kıyaslandığında daha kuvvetli olarak değerlendirilen duygusal bağlılığa odaklanılmış ve içsel pazarlama faaliyetleri duygusal bağlılığa olan etkileri dikkate alınarak önem derecelerine göre sıralandırılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde içsel pazarlama yaklaşımı için önemli bir kavram olan iç müşteri kavramına müşteri kavramından yola çıkılarak değinilmiştir. Bu kavram açıklandıktan sonra içsel pazarlama tanımlanmış ve bu kavramla ilgili detaylı bilgi verilmiştir. Çalışmanın odak noktası olan içsel pazarlama yaklaşımı insan kaynakları ve toplam kalite yönetimi perspektifi içerisinde de açıklandıktan sonra geleneksel pazarlama karması elemanlarına değinilerek içsel pazarlama karması elemanlarından (7P) bahsedilmiştir. Uygulama aşamasında satış elemanları örneklem olarak belirlendiğinden dolayı birinci bölüm satış elemanları için içsel pazarlamanın önemine değinilerek tamamlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde içsel pazarlama faaliyetlerinden etkilenen duygusal bağlılık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde duygusal bağlılık kavramına çok fazla değinilmemesi nedeniyle bu kavram örgütsel bağlılık kavramı üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. İlk olarak örgütsel bağlılık kavramına farklı bakış açıları içerisinde değinilmiştir. Daha sonra örgütsel bağlılıkla ilgili geliştirilen modeller ve son dönem bağlılık çalışmalarında en çok karşılaşılan model olan Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel

Bağlılık Modeli aracılığı ile duygusal bağlılık kavramından bahsedilerek duygusal bağlılık kavramına etkisi olduğu varsayılan değişkenlere değinilmiştir. Sonrasında ise içsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılıkla olan ilişkisi motivasyon kavramına da değinilerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yapılan uygulamanın ayrıntılarına değinilmiş ve uygulamada kullanılan yöntem olan AHP hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın uygulama aşamasında bir karar verme yöntemi olan AHP, hiyerarşik sıralama yapmak için kullanılmış ve satış elemanlarının duygusal bağlılığını etkileyen içsel pazarlama faaliyetleri ana faktör bazında ve alt faktör bazında önem derecelerine göre sıralandırılmıştır. Yapılan sıralama, bilgi birikimi ve tecrübesini kullanarak içsel pazarlama faaliyetlerini hayata geçirecek olan karar vericiye uygulama aşamasında yardımcı olacak niteliktedir.

Çalışmanın bulgularına göre satış elemanlarının duygusal bağlılığına en çok etki eden içsel pazarlama faaliyeti ana faktör bazında “fiyat (iş tanımını benimsemenin maddi/manevi bedeli)” faktörü seçilmesine rağmen fiyat ana faktörünün alt faktörleri değerlendirildiğinde manevi bir unsur olan “iş-özel hayat dengesine saygı duyulması” alt faktörünün öne çıktığı görülmektedir. Alt faktörler arasındaki önem sıralamasına bakıldığında ilk iki faktörün katılımcılar ana faktörünün alt faktörlerinden “çalışanlar arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi” ve “çalışan ve yönetici arasındaki iletişimin doğru yönetilmesi” olduğu görülmektedir. Alt faktörler arasında yapılan sıralamaya bakıldığında karşımıza çıkan ilk maddi faktörün onuncu sırada yer alan “adaletli maaş politikası” faktörü olduğu görülmektedir.

Çalışmada söz konusu bağlılık türü duygusal bağlılık olduğu için “ bu kurumda çalışmak zorundayım” hissi yaratan değil “ben bu kurumun bir parçası olmayı istiyorum” hissi yaratan içsel pazarlama faaliyetleri ilk sıralarda yer almaktadır. Bu perspektiften bulgulara bakıldığında satış elemanlarının daha verimli, daha mutlu ve duygusal bağlılığa sahip olabilmesi için yapılması gerekenin çalışana sürekli maddi karşılıklar vermek değil, satış elemanının sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak olduğu sonucuna varılmaktadır. Yöneticiler buradaki öncelik ağırlıklarını göz önünde bulundurarak içsel pazarlama faaliyetlerini uyguladıklarında, bunu satış elemanının ne beklediğini bilerek yaptıkları için

işletmeler daha verimli sonuçlara ulaşarak satış elemanı aracılığı ile müşteri tatmini, müşteri bağlılığı ve rekabet avantajı elde edebileceklerdir. Buradan yola çıkarak çalışmanın uygulamaya katkısının içsel pazarlama faaliyetleri uygulamacılarına zaman, enerji ve bütçe kazanımları sağlayacağı sonucuna ulaşılabilir. Literatürde içsel pazarlama faaliyetleriyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, uygulama aşamasında çoğunlukla anket metodundan faydalandığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın uygulama aşamasında AHP kullanılarak, metodolojik olarak literatüre katkıda bulunmaktadır. Ayrıca literatürdeki çalışmalara bakıldığında içsel pazarlama faaliyetlerinin önceliklendirilmesiyle ilgili bir çalışma ile karşılaşılma ve literatürdeki çalışmalarda içsel pazarlama faaliyetlerinin birçok faktöre olan etkisinin incelenmiş olmasına rağmen ağırlığın örgütsel bağlılık üzerine olduğu görülmüştür. Bu nedenlerden dolayı konuya farklı bir bakış açısıyla yaklaşım istenmiş ve içsel pazarlama faaliyetleri duygusal bağlılığa olan etkileri göz önünde bulundurularak önceliklendirilerek literatüre katkı sağlamak istenmiştir.

Çalışmanın amacı satış elemanlarının duygusal bağlılığına olan etki derecelerine göre içsel pazarlama faaliyetlerinin önceliklendirilmesi aracılığıyla yöneticilere içsel pazarlama faaliyetlerinin uygulama aşamasıyla ilgili karar sürecinde yol gösterici olabilmektir. Bu nedenle katılımcıların demografik özelliklerinin, şirketlerindeki mevcut koşulların ve tecrübelerinin duygusal bağlılıklarına veya içsel pazarlama faaliyetlerini algılama şekillerine olan etkisi ölçülmemiştir. Yüz yüze yapılan mülakatlar sırasında edinilen izlenimler değerlendirildiğinde otuz beş yaşın altında olan katılımcıların konuya daha hâkim oldukları ve anketi daha rahat doldurdıkları görülmektedir. Yapılan görüşmelerde farklı yaş gruplarının farklı bakış açılarına sahip olduklarının fark edilmesine rağmen bu durumun yapılan seçimleri çok fazla değiştirmede, sadece 1-9 önem skalasında verilen değerler üzerinde ufak değişikliklere neden olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların ikili karşılaştırma yaparken dile getirdiği yorumlar dikkate alındığında ise kadın ve erkek katılımcıların bakış açısında cinsiyete bağlı bir değişiklik ile karşılaşılma. Katılımcıların cinsiyet veya yaş grubu fark etmeksizin, ikili karşılaştırmalar sırasında yapmış oldukları yorumlardan seçimlerinin ihtiyaçları ile doğru orantılı olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların seçenekler arasındaki değerlendirmelerine ve mevcut şirketlerinde insan kaynaklar departmanı bulunup bulunmadığı sorusuna verdikleri cevaplara bakıldığında, insan kaynakları departmanının varlığının/yokluğunun çalışanların değerlendirmeleri üzerinde etkili

olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde işsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılığı pozitif olarak etkilediği, sadece bazı faaliyetlerin etkisinin diğerlerine oranla daha yuğsek olabileceği sonucuna varılmaktadır. İşsel pazarlama ve duygusal bağlılık arasındaki pozitif ilişki Caruana ve Calleya (1998), Candan ve ekmecelioğlu (2009), Ertan (2008) ve Oran (2016)'in çalışmalarıyla da desteklenmektedir.

Çalışmanın bulguları, çalışmadaki kısıtlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir. Anketimizin doldurulmasının ortalama 30-45 dakika sürdüğü ve satış elemanların vakitlerinin çoğunu müşteri görüşmeleriyle geçirdiği düşünüldüğünde çalışmanın en önemli kısıtlarından birinin zaman olduğu söylenebilmektedir. AHP yöntemi altında hazırlanan anket formunun farklılığından kaynaklı zorluk ve kullanılan terimlerin uygulayıcıya en net şekilde fakat yönlendirmede bulunulmadan açıklanmaya çalışılması çalışmanın diğer kısıtları olarak ifade edilebilir. Bunlara ek olarak alt faktörler arasında yer alan “kişiye teslim edilmiş şirket aracının varlığı” ifadesi nedeniyle çalışma sadece saha satış elemanlarına uygulanabilmiştir. İlerideki çalışmalarda “kişiye teslim edilmiş şirket aracının varlığı” ifadesi alt faktörler içerisinden çıkartılarak uygulama bütün satış elemanlarını (mağaza satış elemanları, telefonla satış elemanları vb.) kapsayacak şekilde genişletilebilir. Hizmet işletmesi veya üretim işletmesi fark etmeksizin çalışma farklı sektörlerde, farklı departmanlarda ve farklı illerde gerçekleştirilebilir. Ayrıca bu çalışmada sadece duygusal bağlılığa odaklanılmasına karşılık gelecek çalışmalarda farklı bağlılık türlerine odaklanılarak bir nceliklendirme yapılabilir veya nceliklendirme yapmak yerine etki ölçmek tercih edilerek çalışmalara kültürel faktörler de dahil edilebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acuner, Ş. A (2004). *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Altınbaşak, İ., Akyol, A., Alkibay, S., Arslan, M., Burnaz, Ş., Cengiz, E. ve Yolaç, G. (2008). *Küresel Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2006), "*Modern Pazarlama*", Değişim Yayınları, İstanbul.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Cichelli, D. J. (2018). *Compensation the Sales Force A Practical Guide to Designing Winning Sales Reward Programs*, McGrawHill, New York.
- Güllüoğlu, Ö. (2012). *Örgütsel İletişim, İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Kitapevi, Konya.
- Gümüş, S. ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- İslamoğlu, A. H. ve Altunışık, R. (2007). *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Kondalkar, V. (2007). *Organizational Behaviour*, New Age International, e-book.
- Köksal, U. (2015). *İnsan Kaynaklarına Pazarlama Dokunuşu HR Marketing*, Çatı Kitapları, İstanbul.
- Mccarthy, E. J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Irwin-Dorsey, Illinois.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, SAGE Publications, Thousand Oaks, e-book.
- Mowday, R., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Yurnover*, Academic Press, New York.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul.
- Okutan, S. (2015). Hizmetlerde Dağıtım ve Sunum, 213-238; R. Altunışık, *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, Beta Basım, İstanbul.

- Reynoso, J. F. ve Moores, B. (1996). *Relationship Marketing: Theory and Practice*, SAGE Publications Ltd, London, e-book.
- Şale, İ. (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tekin, M. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*, Günay Ofset Matbaacılık, Konya.
- Turna, G. B. (2015). Ürün Olarak Hizmetler, Hizmetlerin Özellikleri ve Hizmetlerde Pazarlama Karması, 33-57, R. Altunışık, *Hizmet Pazarlaması ve Stratejileri*, Beta Basım, İstanbul.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Barış Platin Kitapevi, Ankara.
- Varinli, İ. (2008). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. ve Gremler, D. D. (2017). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, McGraw-Hill Education, New York.

Sürekli Yayınlar

- Ağca, V. ve Ertan, H (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* 10 (2), 135-156.
- Ahmed, P. K. ve Rafiq, M. (1995), "Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics", *Marketing Intelligence and Planning* 13(9), 4-15.
- Allen, N. ve Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Arnet, D., Laviere, D. ve Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43(2), 87-96.
- Aşan, Ö. ve Özzyer, K. (2008). Duygusal Bağlılık ile İş Tatmini ve İş Tatmininin Alt Boyutları Arasındaki İlişkileri Analiz Etmeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(3), 129-151.
- Atan, M., Atan, S. ve Altın, K. (2008). İnsan Kaynakları Seçiminde Analitik Hiyerarşi Yönetimi Kullanımı ve Bir Yazılım Önerisi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(3), 143-162.
- Atay, L., Soylu, Y. ve Yıldırım, M. (2017). Otel İşletmelerinde Uygulanan İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Çalışanların Duygusal Bağlılık Tutumlarına Etkisi: Çanakkale Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(49), 531-541.
- Ay, C. ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama Literatür İncelemesi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi* 5(20), 15-25.
- Bahmani, N. ve Blumberg, H. (1987). Consumer Preference and Reactive Adaptation to a Corporate Solution of the Over-the-Counter Medication Dilemma- An Analytic Hierarchy Process Analysis, *Mathematical Modelling* 9(3-5), 293-298.
- Ballantyne, D. (2000). Internal Relationship Marketing: A Strategy for Knowledge Renewal, *International Journal of Bank Marketing* 18(6), 247-286.
- Barutçu, S. ve Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 4(2), 89-97.
- Başol, G. ve Yalçın, B. (2009). Eğitim Örgütlerinde Meyer ve Allen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması, *5th International Balkan Educational and Science Congress Full Text Book 2*, 497-507.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* 59(59), 125-139.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology* 66(1), 32-40.
- Burın, R.-D. (2013). The Influence of Internal Marketing on Internal Customers Within Retail Banking, *Doctoral dissertation, University of Johannesburg*.
- Büyükselçuk, E., Üner, Ö. ve Özkan, C. (2015). Kobilerde Çalışma Koşulları-Çalışan Memnuniyeti İlişkisi, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi*, 105-110.
- Candan, B. ve Çekmecelioğlu, H. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir araştırma, *Yönetim* 20(63), 41-58.
- Caruana, A. ve Calleya, P. (1998). The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers, *International Journal of Bank Marketing* 16(3), 108-116.
- Chandran, B., Golden, B. ve Wasil, E. (2005). Linear Programming Models For Estimating Weights İn The Analytic Hierarchy Process, *Computers and Operations Research* 32(9), 2235-2254.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İçsel Pazarlama Anlayışı, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 22, 85-98.
- Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation, *Organizational Behavior and Human Performance* 8, 217-229.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 29, 37-61.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması, *KMU İİBF Dergisi*.
- Durmaz, Y. ve Çelik, M. (2011). İçsel Pazarlamada Toplam Kalite Anlayışı ve Amprik Bir Çalışma, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1), 108-226.
- Dündar, P., ve Fırlar, B. (2006). İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bilig/Türk dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 37, 131-153.
- Eşitti, B. ve Buluk, B. (2018). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* 10(18), 288-303.
- Evren, R. ve Ülengin, F. (1992). *Yönetimde Karar Verme*, İ.T.Ü Rektörlüğü, İstanbul.

- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach, *European Journal of Marketing* 23(1), 52-60.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi* 2 (5), 37-55.
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(1), 73-83.
- Hafeez, K., Malak, N. ve Zhang, Y. (2007). Outsourcing Non-Core Assets And Competences Of A Firm Using Analytic Hierarchy Process, *Computers and Operations Research* 34(12), 3592 – 3608.
- İnal, E., Çiçek, R. ve Akın, M. (2008). İçsel Pazarlama Anlayışı Bağlamında Kamu Sektörü Çalışanlarının Kurumsal Algılamalarının Değerlendirilmesi: Niğde Örneği, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(9), 161-181.
- İpçioğlu, İ. ve Uysal, G. (2009). İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: İlaç Firmaları Satış Gücü Üzerine Bir Analiz, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 11(3), 131-148.
- İplik, F. N. ve Yalçın, A. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 14(1), 395-412.
- Kıral, D. Ö. ve Şar, S. (2004). Satış Gücü Eğitiminin Türk İlaç Endüstrisindeki Önemi, *Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi* 33(4), 243-254.
- Kotler, P. ve Levy, S. J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing* 33(1), 10-15.
- Kuruüzüm, A. ve Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 1(1), 83-105.
- Lin, S.-M. (2011). Marketing Mix (7P) and Performance Assessment of Western Fast Food Industry in Taiwan: An Application by Associating DEMATEL and ANP, *African Journal of Business Management* 5(25), 10634-10644.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation Construct and Consequences, *Journal of Business Research* 57(4), 405-413.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin* 108(2), 171-194.
- Meyer, J. ve Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61(1), 20-52.
- Mowday, R., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224-247.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O. (2003). İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 17(1-2), 225-243.
- Narimawati, S. U. (2007). The Influence of Work Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention Towards the Performance of Lecturers at West Java's Private Higher Education Institution, *Journal of Applied Sciences Research* 3(7), 549-557.
- Oran, F. Ç., Bilir Güler, S. ve Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin İncelenmesi: Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(35), 236-252.
- Ömürbek, N. ve Şimşek, A. (2012). Üniversite Öğrencilerinin Cep Telefonu Tercihlerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi İle Belirlenmesi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 5(1), 116-132.
- Ömürbek, N., Büyükgebiz, E. ve Başdeğirmen, A. (2013). Ürün Alternatifi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Bir Süt Fabrikasında Uygulanması, *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 14(1), 137-155.
- Önder, G., Aybas, M. ve Önder, E. (2014). Hemşirelerin Stres Seviyesine Etki Eden Faktörlerin Öncelik Sırasının Çok Kriterli Karar Verme Tekniği ile Belirlenmesi, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 1(1), 21-35.
- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, R. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 10(22), 45-65.
- Özdaşlı, K. ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon A.Ş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* 4(7), 73-81.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 16(1), 54-66.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37(2), 79-97.

- Rafiq, M ve Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resources Management, *Journal of Marketing Management* 9(3), 219-232.
- Rafiq, M. ve Pervaiz, A. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Defination, Synthesis and Extension, *Journal of Sevices Marketing* 14(6), 449-462.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *The Academy of Management Review* 10(3), 465-476.
- Saaty, T. L. (1986). Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science* 32(7), 841-855.
- Saaty, T. L. (1990). How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process, *European Journal of Operational Research* 48(1), 9-26.
- Saaty, T. L. (2008). Relative Measurement And Its Generalization in Decision Making Why Pairwise Comparisons Are Central İn Mathematics For the Measurement of İntangible Factors the Analytic Hierarchy /Network Process, *Statistics and Operational Research* 102(2), 251-318.
- Sümer, S. I. ve Eser, Z. (2006). Pazarlama Karması Elemanlarının Evrimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 8(1), 165-186.
- Sürücü, L. ve Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, *International Journal of Management and Administration* 2(3), 49-65.
- Tansuhaj, P., Randall , D. ve Mccullough, J. (1991). Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations, *Journal of Professional Services Marketing* 6(2), 193-202.
- Taşkın, E. ve Yeni, Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(1), 62-86.
- Urfalıoğlu, F. ve Tüter, K. (2015). Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Müşteri Memnuniyeti Açısından Uygun Granitin Seçimi Üzerine Bir Uygulama, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi* 37(1), 233-260.
- Uygun, M., Güner, E. ve Mete, S. (2013). Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Geliştirmesindeki Rolü, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 5(1), 129-149.
- Üner, M. (1994). Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?, *Pazarlama Dünyası* 8(43), 2-11.
- Ünlüöner, K. ve Sezgin, E. K. (2011). Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 3(2), 3-16.

- Varey, R. ve Lewis, B. (1999). A Broadened Conception of Internal Marketing, *European Journal of Marketing* 33(9-10), 926-944.
- Wasti, A. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, *International Journal of Intercultural Relations* 26(5), 525-550.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of Organizational Commitments Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 290-308.
- Wiener, Y. ve Wardı, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes - An Integrative Approach, *Organizational Behavior and Human Performance* 26, 81-96.
- Wind, Y. ve Saaty, T. L. (1980). Marketing Applications of the Analytic Hierarchy Process, *Management Science* 26(7), 641-657.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 114-129.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu- İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 9(3), 62-98.
- Yarimoğlu, E. K. ve Ersönmez, N. (2017). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Doğrudan Etkisi: Bir Kamu Bankası Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 18(1), 79-98.
- Yörük, S., ve Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi, *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume* 7(3), 2795-2813.
- Yüce, A. ve Kavak, O. (2007). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-94.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi ilişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 22, 445-458.
- Zaithaml, V., Berry, L. ve Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing* 60(2), 31-46.

Diğer Yayınlar

- Erden, T. (2009). *Coğrafi Bilgi Sistemleri İçin Analitik Hiyerarşi Yöntemi' ne Dayalı İtfaiye İstasyon Yer Seçimi: İstanbul Örneği*, Doktora Tezi, İstanbul.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*- Doktora tezi.
- Urk, M. (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu* (23 Şubat 2019), Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=M%C3%9C%C5%9ETER%C4%B0 adresinden alındı.
- Yerli, R. (2006). *Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörlerin Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Önceliklendirilmesi ve Kamu Kuruluşunda Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcılar;

Bu araştırma “İçsel pazarlama faaliyetlerinin duygusal bağlılık faktörlerine olan etkisinin incelenmesi” konulu yüksek lisans tezinin uygulama kısmı kapsamında hazırlanmıştır. Siz değerli katılımcıların vereceği samimi cevaplar araştırmanın etkinliğini arttıracaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve araştırmama sağladığınız katkı için teşekkürler.

Burçin TEPE
Sakarya Üniversitesi
İşletme Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Duygusal bağlılık kavramını aşağıdaki ifadeler doğrultusunda değerlendirmenizi rica ederim.

- “Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.”
- “Bu kuruluşun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.”
- “Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.”

Yukarıdaki cümlelerle ifade edilen **duygusal bağlılık kavramının** sizde var olması için aşağıdaki ifadelerden hangisinin daha önemli olduğunu önem derecesine göre işaretleyiniz. (1= eşit önem)

1.

Ana Faktörler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ana Faktörler
Görev ve sorumluluklarınız																		Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık
Görev ve sorumluluklarınız																		Yöneticinizin sizi motive etmek için yaptıkları
Görev ve sorumluluklarınız																		İşiniz ve çalışma arkadaşlarınız ile uyumunuz
Görev ve sorumluluklarınız																		Görev ve sorumluluklarınızın iletilme süreci
Görev ve sorumluluklarınız																		Görev ve sorumluluklarınızın belgelendirilmiş hali
Görev ve sorumluluklarınız																		Görev ve sorumluluklarınızın iletildiği yer

Alt Faktörler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alt Faktörler
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri																		Doğru performans ölçütleri kullanımı ve adaletli performans değerlendirme
Eğitim ve geliştirme faaliyetleri																		Terfi ve kariyer gelişimi olanakları
Doğru performans ölçütleri kullanımı ve adaletli performans değerlendirme																		Terfi ve kariyer gelişimi olanakları

2.

Ana Faktörler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ana Faktörler
Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık																		Yöneticinizin sizi motive etmek için yaptıkları
Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık																		İşiniz ve çalışma arkadaşlarınız ile uyumunuz
Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık																		Görev ve sorumluluklarınızın iletilme süreci
Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık																		Görev ve sorumluluklarınızın belgelendirilmiş hali
Görev ve sorumluluklarınızı benimsemeniz için size verilen maddi/manevi karşılık																		Görev ve sorumluluklarınızın iletildiği yer

Alt Faktörler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alt Faktörler
Adaletli maaş politikası																		Uygulanan prim sisteminin adaletli oluşu
Adaletli maaş politikası																		Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı
Adaletli maaş politikası																		İş-özel hayat dengesine saygı duyulması
Adaletli maaş politikası																		Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)
Uygulanan prim sisteminin adaletli oluşu																		Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı
Uygulanan prim sisteminin adaletli oluşu																		İş-özel hayat dengesine saygı duyulması
Uygulanan prim sisteminin adaletli oluşu																		Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)
Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı																		İş-özel hayat dengesine saygı duyulması
Kişiyeye teslim edilmiş şirket aracının varlığı																		Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)
İş-özel hayat dengesine saygı duyulması																		Diğer yan haklar(yemek, özel sağlık sigortası, kurumsal hat vb.)

3.

Ana Faktörler	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ana Faktörler
Yöneticinizin sizi motive etmek için yaptıkları																		İşiniz ve çalışma arkadaşlarınız ile uyumunuz
Yöneticinizin sizi motive etmek için yaptıkları																		Görev ve sorumluluklarınızın iletme süreci
Yöneticinizin sizi motive etmek için yaptıkları																		Görev ve sorumluluklarınızın belgelendirilmiş hali

Cinsiyetiniz:

Yaşınız:

Çalıştığınız sektör:

Çalışmakta olduğunuz pozisyon (görev):

Bu alandaki toplam iş tecrübeniz kaç yıldır?

Çalışmamızda eksik olduğunu düşündüğünüz, duygusal bağlılığımızı etkileyen başka bir faktör bulunmakta mı?

Çalıştığınız kurumda insan kaynakları departmanı bulunuyor mu?

EK 2: Etik Kurul Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 11/02/2019-E.1734



T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Kurulu

Sayı : 61923333/050.99/
Konu : 09/11 Burçin TEPE

Sayın Burçin TEPE

İlgi : Burçin TEPE 14/01/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 06.02.2019 tarihli ve 09 sayılı toplantısında alınan "11" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.
Bilgilerinizi rica ederim.

Prof.Dr. Arif BİLGİN
Etik Kurulu Başkanı

11. Burçin TEPE'nin "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği" başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.
Yapılan görüşmeler sonunda; Burçin TEPE'nin "İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Duygusal Bağlılık Faktörlerine Olan Etkisinin İncelenmesi: İstanbul İli Örneği" başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/envision/Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL945T55>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 34187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:
sakaryauniversitesi@ts01.kep.tr
Tel:0264 295 30 00 Faks:0264 295 30 31
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik AÇ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Burçin TEPE, 1991 yılında İstanbul doğmuştur. İlköğretim, ortaöğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü'nde lisans eğitimine başlamıştır. Lisans eğitiminde Erasmus Öğrenci Değişim Programı ile iki dönem boyunca Wrocław University of Economics'te öğrenim gördükten sonra 2014 yılında mezun olmuştur. 2015 yılında özel sektörde iş hayatına başladıktan sonra aynı yıl içerisinde Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başlayarak hem iş hem de eğitim hayatına devam etmektedir.