

Araştırma Makalesi

İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Müşteriler ile Etkileşim Kuran Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Internal Marketing Practices on Customer-Oriented Behaviors: A Study on Employees Interacting with Customers

Ümit BAŞARAN Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü umitbasaran@beun.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-0243-3286	İlknur UNCÜOĞLU YOLCU Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü ilknur.uncuoglu@beun.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-8445-6977
---	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
04.07.2022	13.09.2022

Öz

Hizmet pazarlaması literatüründen gelişen içsel pazarlama kavramı, çalışanların iç müşteriler olarak görülüp istek ve ihtiyaçlarının karşılanarak dış müşteri memnuniyetinin sağlanacağı düşüncesine dayanmaktadır. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına olanak veren bir unsur olduğu gibi aynı zamanda çalışanların müşterilere sundukları hizmetin seviyesini artırmak için daha fazla çaba sarf etmelerine de yol açtığı düşünülmektedir. Bu çalışmada, işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların iş tatminleri ve müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Ayrıca içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolü ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli işletmelerde, müşteriler ile doğrudan etkileşim kurarak görev yapan 317 çalışandan yapılandırılmış anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinden yararlanılmıştır. Test edilen doğrudan etkiler kapsamında, içsel pazarlamanın çalışanların iş tatminleri ve müşteri yönlü davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iş tatminlerinin müşteri yönlü davranışları üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak, bootstrap (yeniden örnekleme) yöntemi aracılığıyla, iş tatmininin, içsel pazarlama ile müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların literatüre ve uygulamaya yönelik katkılar sunacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İş Tatmini, Müşteri Yönlü Davranışlar, Müşteri Etkileşimi, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

Abstract

The concept of internal marketing, which developed from the service marketing literature, is based on the idea that external customer satisfaction will be achieved by seeing employees as internal customers and meeting their wishes and needs. It is thought that while it is an element that allows the job satisfaction of the employees, it also causes the employees to make more efforts to increase the level of service they provide to the customers. In this research, the relationships between internal marketing practices, employees’ job satisfaction and customer-

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Başaran, Ü., Uncuoglu, Yolcu, İ., 2022 İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Müşteriler ile Etkileşim Kuran Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 2364-2389.

oriented behaviors are investigated. In addition, the mediating role of job satisfaction in the relationship between internal marketing practices and customer-oriented behaviors is tried to be revealed. In this context, data were collected through structured questionnaire technique from 317 employees working in various institutions operating in Turkey by interacting directly with customers. In the analysis of the research data, confirmatory factor analysis and path analysis were used within of structural equation modeling. Within the tested direct effects, internal marketing is effective on the job satisfaction and customer-oriented behaviors of the employees. In addition, job satisfaction of the employees influences their customer-oriented behaviors. Finally, through the bootstrap (resampling) method, it was found that job satisfaction has a partial mediating effect on the relationship between internal marketing and customer-oriented behaviors. It is anticipated that the findings obtained from the research will contribute to the literature and practice.

Keywords: Internal Marketing, Job Satisfaction, Customer-Oriented Behaviors, Customer Interaction, Structural Equation Modeling.

1. Giriş

Hizmet ürünleri tüm dünyada hızlı bir şekilde gelişmeye devam etmektedir. Bankacılıktan, havayolu işletmeciliğine, konaklama işletmeciliğinden perakendeciliğe birçok işletme hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Buna ek olarak, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler de fiziksel ürünlerinin kapsamını genişletmek ve değerini artırmak için satış öncesinde, esnasında ve sonrasında müşterilere hizmet sunmaktadır. Bu işletmeler, ülkelerin gayri safi milli hasıllarına ve istihdam oranlarına büyük katkılarda bulunmaktadır. Bu doğrultuda, hizmet sağlayan işletmelerin karlılıklarını artıracak strateji ve taktiklerin seçilmesi önem arz etmektedir. İşletmelerin karlılığı üzerinde büyük etkiye sahip olan müşteri memnuniyeti, bütünsel pazarlama yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin odak noktasında yer almaktadır. Hizmet ürünü belirli özellikleri (soyutluk, değişkenlik, ayrılmazlık ve dayanıksızlık) nedeniyle fiziksel ürünlerden ayrılmaktadır. Bu durum hizmet sunan işletmelerin pazarlama faaliyetlerini de farklılaştırmaktadır. Hizmet pazarlaması üçgeni teorisine göre, hizmet sunan işletmenin dış müşterilerine yönelik dışsal pazarlama ve çalışanları ile dış müşterileri arasındaki etkileşimli pazarlama faaliyetlerine ek olarak, işletme yönetimi ile dış müşterilere birebir hizmet sunan çalışanları arasındaki içsel pazarlama faaliyetleri önem kazanmaktadır.

İçsel pazarlama, iç müşteri olarak da ifade edilen ve dış müşteriler ile birebir etkileşim halinde olan çalışanların memnuniyetinin sağlanması görüşüne dayanmakta ve işletmenin pazarlama ve insan kaynakları fonksiyonlarının kesişim noktasını oluşturmaktadır. Dış müşterilere daha iyi hizmet sunmak ve dış müşteri memnuniyetini artırabilmek için iç müşterilerin (çalışanların – özellikle ön saha çalışanlarının) eğitilmesi, motive edilmesi, ödüllendirilmesi, memnun edilmesi gibi faaliyet ve süreçlerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran çalışanların, iç müşteri olarak kabul edilmesi hem iş tatminlerinin artırılması hem de müşteri yönlü davranış sergilemeleri açısından önemli görülmektedir. Literatürde içsel pazarlama, gelişim, ödüllendirme, motivasyon, içsel iletişim, eğitim, içsel pazar araştırması, özerklik, personel güçlendirme gibi uygulamalar çerçevesinde ele alınmaktadır (Choi ve Joung, 2017; Fu, 2013; Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Khalid ve Hadi, 2021; Lin, 2008; Park ve Tran, 2018). Çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen bu faaliyetler onların iş tatminlerini ve müşteri yönlü davranış geliştirme eğilimlerini artırmaktadır (Choi ve Joung, 2017; Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Nart, Sututemiz, Nart & Karatepe, 2019; Park ve Tran, 2018; Sarker ve Ashrafi, 2018). İş tatmini, çalışanların işlerinin geneli veya belirli bir parçasıyla ilgili besledikleri olumlu duygular olarak tanımlanmaktadır (Ergün ve Boz, 2017, s. 3). İş tatmini yüksek olan çalışanların, dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına yönelik davranışlar geliştirmeleri ve böylece dış müşteri memnuniyetinin artırılmasına katkı sağlamaları olanaklı hale gelmektedir (Choi ve Joung, 2017, s. 237; Dang ve Pham, 2020, s. 783; Wu, Tsai ve Fu, 2013, s. 439). Müşteri yönlü davranışlar ise çalışanların işle ilgili ortamlarda veya iş başında müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimi olarak ifade edilmektedir (Brown, Mowen, Donavan ve Licata, 2002, s. 111).

Bu çalışmanın amacı, çeşitli sektörlerde görev yapan ve müşteriler ile doğrudan etkileşim halinde olan çalışanlara yönelik gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarının, çalışanların iş tatminleri ve müşteri yönlü davranış geliştirme eğilimleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Ayrıca çalışmada, bu ilişkiler kapsamında çalışanların iş tatminlerinin aracılık rolü incelenmektedir. Dolayısıyla çalışma örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve hizmet pazarlaması alanları için önem arz eden içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranış değişkenlerini merkezine alarak bu değişkenler ile ilgili literatürde yer alan ilişkilere yönelik bulgulara katkı sağlamayı hedeflemektedir. Literatür incelendiğinde, içsel

pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri yönlü davranışları üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü inceleyen çok fazla çalışma olmadığı görülmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021; Ferdous, Polonsky ve Bednall, 2021). Ayrıca çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkilerin genellikle belirli bir hizmet sektörü açısından araştırıldığı dikkati çekmektedir (Choi ve Joung, 2017; Fu, 2013; Nart ve ark., 2019; Park ve Tran, 2018; Wu ve ark., 2013). Bu bağlamda, farklı sektörlerde görev yapan ve müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen ve belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmanın literatür ve uygulama açısından katkı sağlayıcı olacağı düşünülmektedir. Çalışma çerçevesinde ilk olarak, içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranış kavramları açıklanarak, literatürde yer alan araştırmaların sonuçlarına ve bu sonuçlardan yola çıkılarak oluşturulan hipotezlere yer verilmektedir. Daha sonra araştırmanın tasarımı ve yöntemine değinilerek, gerçekleştirilen analiz doğrultusunda elde edilen bulgular rapor edilmektedir. Son olarak elde edilen bulgulardan yola çıkılarak literatüre ve uygulamaya yönelik çeşitli çıkarım ve önerilerde bulunmaktadır.

2. Literatür Taraması ve Hipotezler

2.1. İçsel Pazarlama

İçsel pazarlama ilk kez, çalışanları iç müşteriler ve yapılan işleri de iç ürünler olarak görerek, organizasyonun amaçlarına ulaşması için iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayan iç ürünleri onlara sunmaya çalışmak olarak tanımlanmıştır (Berry, 1981, s. 34). İçsel pazarlama kavramı, hizmet pazarlaması literatüründen ortaya çıkmıştır ve ana konusu hizmet karşılaşmalarında yer alan bir başka deyişle, müşteriler ile etkileşim kuran ön saha çalışanlarının veya iletişim personellerinin müşteriler ile olan etkileşimlerinde daha iyi performans göstermelerini sağlamaktır (Gummesson, 2000, s. 27). Berry ve Parasuraman (1991, s. 151) içsel pazarlamanın, ihtiyaçlarını karşılayan iş ürünleri aracılığıyla nitelikli çalışanları işletmeye çekme, geliştirme, motive etme ve elde tutma süreci olduğuna dikkat çekmektedir. Kotler ve Armstrong'a (2012, s. 204) göre, işletmenin müşteriler ile temas halindeki çalışanlarını ve hizmet destek personellerini müşteri memnuniyetini sağlamak için bir ekip olarak çalışmaya yönlendirmesi ve motive etmesi anlamına gelmektedir. İçsel pazarlamanın kavramsallaştırılması ve içsel pazarlama ile ilgili araştırmalar sırasıyla çalışan memnuniyeti, müşteri odaklılık ve işlevler arası koordinasyona odaklanan üç ayrı ancak iç içe geçmiş aşamada gelişmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000, s. 450). Gounaris (2006, s. 435) içsel pazarlamayı kavramsallaştırmaya yönelik yaklaşımları davranışsal – araçsal, mekanik ve bütünsel olmak üzere üç kategoride ele almaktadır. Davranışsal – araçsal yaklaşıma göre içsel pazarlama, ön saha çalışanlarını müşteri odaklı hale getirmek için işlerin yeniden yapılandırılmasını ve iç iletişimi içeren bir stratejidir (Berry, 1986, s. 49; Berry, Conant ve Parasuraman, 1991, s. 262). Mekanik yaklaşıma göre, artan verimlilik ve müşteri memnuniyeti seviyelerine ulaşmak için çalışanlar arasındaki iç tedarikçi – iç müşteri ilişkisini ve karşılıklı bağımlılığı tüm çalışanlara iletme çabasını yansıtmaktadır (Gummesson, 1987, s. 27). Bütünsel yaklaşıma göre ise, işletmenin yönelimini iyileştirmek için insan kaynakları ve pazarlama departmanlarının koordine edilmesi yoluyla uygulanmaktadır (George, 1990, s. 64).

Hizmet – kar zinciri, karlılık ve büyümenin, müşterilere sağlanan değer bir fonksiyonu olan müşteri memnuniyeti tarafından oluşturulan müşteri sadakatinden kaynaklandığını öne sürmektedir. Dolayısıyla müşterilere sağlanan değer, çalışanlar için yaratılan iç kalite veya değer ile doğrudan ilişkili olan çalışan memnuniyetinin bir fonksiyonu olarak çalışan sadakati ve üretkenliğinden ortaya çıkmaktadır (Heskett ve Sasser, 2010, s. 20). Bu zincirde yer alan çalışan memnuniyeti ise işyeri ve iş tasarımı, çalışan seçimi ve gelişimi, ödüllendirme ve takdir politikaları ve müşterilere hizmet sunmak için sağlanan araçlar gibi çalışanlara yönelik yüksek kaliteli destek hizmetleri aracılığıyla oluşmaktadır (Heskett, Jones, Loveman, Sasser ve Schlesinger, 1994, s. 165). Başarılı bir içsel pazarlama süreci, müşteriler ile etkileşim kurarken doğru davranışları sergileyen, doğru hizmeti ilk seferde eksiksiz bir şekilde yerine getiren, motivasyonu yüksek ve iyi eğitilmiş müşteri iletişim çalışanları üretmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021, s. 849). Dolayısıyla içsel pazarlamanın hizmet yönetimi üçlüsü olarak ifade edilen, insan kaynakları, pazarlama ve operasyonel departmanlar arasındaki iş birliğine dayalı olarak gerçekleştiği söylenebilmektedir (Lovelock, 1992, s. 17). Bu bağlamda içsel pazarlama kapsamı genişletilerek, dış müşterilere ve birbirlerine hizmet etme biçimlerini sürekli iyileştirmek için organizasyonun her seviyesindeki çalışanları motive etmek, harekete geçirmek, atamak ve yönetmek için pazarlama ve insan

kaynakları yönetimi ile ilgili teori, teknik ve ilkelerin uygulanması olarak görülmektedir (Joseph, 1996, s. 55).

İçsel pazarlama çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamalar farklı şekillerde ele alınmaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2021; Choi ve Joung, 2017; Ergün ve Boz, 2017; Frye, Kang, Huh ve Lee, 2020; Fu, 2013; Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Kadic-Magljalic, Boso ve Micevski, 2018; Khalid ve Hadi, 2021; Park ve Tran, 2018; Park ve Tran, 2020; Sarker ve Ashrafi, 2018; Wu ve ark., 2013;). Foreman ve Money (1995, s. 764) içsel pazarlama uygulamalarının çalışanları geliştirmekle ilgili gelişim, ödüllendirmekle ilgili ödüllendirme ve çalışanlara inanacakları bir yönelim vermekle ilgili vizyon boyutlarından oluştuğunu önermektedir. Bu çalışmadan hareketle, Choi ve Joung (2017, s. 239) çalışanların içsel pazarlamaya yönelik algılamalarının kurumdan aldıkları eğitim ve gelişim programlarına ve kurumlarındaki performansa dayalı ödüllendirme sistemlerine ilişkin olarak gerçekleştiğini belirtmektedir. İşletmelerin içsel pazarlama yönelimi, iç pazar istihbaratı toplama, iç istihbaratı organizasyon içerisinde yayma ve iç istihbarata yönelik yanıt verme çerçevesinde üç temelde gerçekleşebilmektedir (Gounaris, 2006, s. 436). Buna göre, iç pazar istihbaratına yanıt verme, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan işler tasarlamak, ücret ve ödüllendirme sistemlerini buna göre ayarlamak, şirket yönetiminin çalışanların ihtiyaçlarını daha fazla dikkate almasını sağlamak ve çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmek için onlara iş tanımlarının gerektirdiği eğitimleri sunmak ile ilgili olmaktadır (Gounaris, 2006, s. 437). Buna ek olarak, içsel pazarlama süreçleri pazar eğitimi ve öğretimi, iç müşterilere kuruluş tarafından sağlanan yönetim desteği, içsel iletişim, personel yönetimi, eğitim ve çalışanların dış iletişime katılımı çerçevesinde kategorize edilebilmektedir (Conduit ve Mavondo, 2001, s. 13; Park ve Tran, 2018, s. 418). Huang ve Rundle-Thiele (2014, s. 197) uygulamada yararlanılan içsel pazarlama unsurlarını, tüm ilgili ve faydalı bilgileri çalışanlara iletmeyi ve çalışanların şirketin temel önceliklerini anlamalarını sağlamayı temsil eden içsel iletişim, rol gerekliliklerini yerine getirmelerini sağlamak için çalışanların beceri ve bilgi gelişimine yatırım yapmayı belirten eğitim ve hizmet iyileştirme için çalışanların önerilerinin ve geri bildirimlerinin toplanmasını ifade eden içsel pazar araştırması olarak belirtmektedir. Ayrıca, çalışanların iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini etkileyen içsel pazarlama uygulamaları personel güçlendirme, iş çevresine ilişkin koşullar, yöneticiler ile kurulan ilişkiler ve ücretlendirme faktörlerinden oluşabilmektedir (Frye ve ark., 2020). Qiu, Boukis ve Storey (2022, s. 56) içsel pazarlama faaliyetlerini içsel pazar analitiği, içsel iletişim, çalışan gelişimi, çalışan ödüllendirme ve takdiri, iş tasarımı ve personel güçlendirme, liderlik ve örgüt kültürü olmak üzere altı boyutta sınıflandırmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, içsel iletişim, eğitim ve geliştirme, içsel pazar araştırması veya analitiği çerçevesinde oluşturulan uygulamaların içsel pazarlama göstergeleri olarak çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir (Choi ve Joung, 2017; Gounaris, 2006; Kadic-Magljalic ve ark., 2018; Nart ve ark., 2019; Park ve Tran, 2018). Çalışanları kuruluşlarının içsel pazarlama çabalarına karşılık vermeye motive etmede içsel iletişim uygulamalarının oldukça etkili olduğu kabul edilmektedir (Ferdous ve ark., 2021, s. 2357). Nitelikli hizmet sağlayıcıların yeterliliğini sağlamak için ise, profesyonel müşteri odaklı eğitim, eğitimsel gelişim ve meslekte ilerleme fırsatları gibi insan kaynakları uygulamaları kullanılmaktadır (Trel'ová ve Olšavský, 2017, s. 9; Wieseke, Ahearne, Lam ve van Dick, 2009, s. 132). Bu bağlamda, öğrenme yönelimi tarafından yönlendirilen çalışanlar, müşterilerin potansiyel ihtiyaçlarını tespit edebilmekte ve buna göre beklenmedik hizmetler oluşturabilmektedirler (Fang, Chang, Ou ve Chou, 2014, s. 177). Buna ek olarak, büyük verinin ortaya çıkışı ve artan veri hacmine erişim olanakları, işletmelerin yeni içgörüler elde etmek amacıyla, çalışan tutum ve davranışlarını keşfetmeye derinlik kazandırarak onların organizasyon ile olan deneyimlerini geliştirmelerini sağlamaktadır (Shah, Irani ve Sharif, 2017, s. 367). Dolayısıyla, çalışmada içsel pazarlama uygulamalarının göstergesi olarak içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırması boyutları kullanılmaktadır.

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların, önemli olarak gördükleri unsurları işlerinin onlara ne kadar iyi sağladığına dair algılarının sonucu olarak oluşmaktadır (Luthans, 2011, s. 141). İş tatmini, teorik bir yapı olarak, ilk kez Hoppock (1935) tarafından “İş Tatmini” kitabında ele alınmış; çalışanın çalışma ortamından ve işin kendisinden, bir başka deyişle çalışanın iş durumuna yönelik öznel tepkisinden kaynaklanan zihinsel ve fiziksel tatminden oluştuğu belirtilmiştir (Shiu ve Yu, 2010, s. 796). Locke (1976) ise iş tatminini “kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal

durum” olarak tanımlamıştır (Judge ve Klinger, 2008, s. 394). Literatürde varlığını güncel tutan iş tatmini kavramı, kaynaklandığı ve neden olduğu faktörler açısından da mevcut çalışmalarda önemli bir yere sahip olmaktadır. İş tatmini birçok dış faktörün etkisi altında olmasına rağmen, çalışanın nasıl hissettiğiyle ilgili içsel bir unsurdur (Aziri, 2011, s.77). İş tatmini, tanınmaya, gelir artışına, terfi etmeye ve doyum hissine yol açan hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan temel unsur olarak görülmektedir ve çalışanın performansının, iş performansının kalitesiyle objektif olarak değerlendirildiği güvenlik hissinden kaynaklanmaktadır (Kaliski, 2007, s. 446). Bu bağlamda, esnek çalışma düzenlemeleri, eğitim ve geliştirme, sorumluluk verme, geri bildirim sağlayan erişilebilir bir yönetici tarafından desteklenme gibi uygulamaların iş tatminine katkıda bulunabileceği öne sürülmektedir (Kaliski, 2007, s. 447).

İçsel pazarlamanın temel amacı, iş performansını artıran ve işletmenin nihai iş hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran iş tatmininin, iç müşteriler olarak ifade edilen çalışanlar tarafından daha fazla yaşanmasına yardımcı olmaktır (Chang ve Chang, 2007, s. 265). İçsel pazarlamanın odak noktası çalışanlar olması nedeniyle yapılan birçok çalışmada iş tatmini ile olan ilişkisi ilgi çekici olmaya devam etmektedir. İşletmelerin önce çalışanlarına hizmet sunmaları ve çalışanlarının işletmenin dış müşterilerine etkin hizmet sunabilmeleri için iş zevkini yaşamalarına izin vermeleri gerekmektedir (Chang ve Chang, 2007, s. 268). Müşteri ile doğrudan temas kuran hizmet çalışanlarının morali, iş tatmini ve işe bağlılığı aynı zamanda, ilgilendikleri müşterilerin hayal kırıklığı düzeyleriyle de ters orantılıdır. Kusurlu hizmetler için açıklama ve tazminat talep eden hüsrana uğramış müşterilerle etkileşim kurmak, çalışanların moralini bozabilmekte, işlerine olan heveslerini azaltabilmekte ve şirketlerine bağlılıklarını düşürebilmektedir (Berry ve Parasuraman 1991, s. 19). Müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemek ve bunları önemsemek gibi çalışanlar tarafından ifade edilen kişisel duyarlılık ve nezaket, çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarıyla bağlantılı olmaktadır (Wu ve ark., 2013, s. 439). Bu bağlamda, müşteriler ile doğrudan iletişim ve etkileşim kuran ön saha çalışanlarının işlerinden memnun olmaları müşteri memnuniyetini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü ancak tatmin edilmiş ve mutlu çalışanlar müşterileri memnun ve mutlu edebilmektedir (Choi ve Joung, 2017, s. 247). Bu nedenle çalışanların müşteri yönlü davranışlar sergilemesi için öncelikle kendilerinin işlerinden tatmin olmaları gerekmektedir (Hoffman ve Ingram, 1992, s. 71).

Çalışanların iş tatminini artırmanın yollarından birisi, çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarından yararlanmaktır (Baran ve Arabelen, 2017; Başaran, Büyükyılmaz ve Çevik, 2011; Gounaris, 2006; Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Mainardes, Rodrigues ve Teixeira, 2019; Sohail ve Jang, 2017; Ting, 2011; Wu ve ark., 2013). Kendileriyle etkin bir şekilde iletişim kuran, onlara liderlik eden, kurumsal destek sağlayan ve organizasyon ile aralarındaki sorunlarda arabuluculuk yapan bir yönetim anlayışı altında çalışanların iş tatminleri de yüksek olarak gerçekleşmektedir (Frye ve ark., 2020; Liao, Wu, Jou ve Huang, 2004, s. 197; Sarker ve Ashrafi, 2018, s. 154; Sohail ve Jang, 2017, s. 78). Ayrıca, çalışanlarına kendilerini yetiştirebilecek gelişmiş eğitim fırsatları sunan, onların istek, ihtiyaç, öneri ve sorunlarını anlamaya çalışan, adil ve yeterli bir şekilde ödüllendirmelerine olanak sağlayan işletmeler çalışan memnuniyetine katkı sağlamaktadır (Baran ve Arabelen, 2017, s. 41; Choi ve Joung, 2017, s. 244; Huang ve Rundle-Thiele, 2014, s. 202). Bu bilgiler doğrultusunda, H₁ hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₁: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

2.3. Müşteri Yönlü Davranışlar

Müşteri yönlü pazarlama kavramı, satışların, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini belirleyerek ve ardından müşteriler tarafından istenen memnuniyeti rakiplerden daha iyi sağlayarak elde edilebileceğini ileri sürmektedir (Wang, 2015, s. 958). Müşteri yönlülük, müşterilerin satın alma kararlarını vermelerine ve ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için çalışanların ne ölçüde çaba sarf ettiklerini ifade etmektedir (Saxe ve Weitz, 1982, s. 344). Bu bağlamda, müşteri ilgi ve ihtiyaçlarına yüksek düzeyde önem gösteren ve uzun vadeli müşteri memnuniyeti sağlayan çalışan davranışlarına vurgu yapılmaktadır (Franke ve Park, 2006, s. 694). Brown ve ark. (2002, s. 111) bu tanımlamayı genişleterek, müşteri yönlülüğü, çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılama eğilimi veya yatkınlığı ve bunu yapmaktan ne ölçüde keyif aldıkları olarak kavramsallaştırmaktadır. Homburg, Müller ve Klarmann (2011, s. 798) bu kavramsallaştırmadan yola çıkarak, müşteri yönlü davranışın fonksiyonel ve ilişkisel olmak üzere niteliksel olarak farklı iki yönü olduğunu öne sürmektedir. Fonksiyonel müşteri yönelimi, müşterilerin

memnun edici satın alma kararları vermelerine yardımcı olmayı amaçlayan görevlerle ilgili davranışlar olarak belirtilirken, ilişkisel müşteri yönelimi müşteriler ile kişisel bir ilişki kurmayı amaçlayan çalışan davranışları olarak ifade edilmektedir (Homburg ve ark., 2011, s. 798-799). Fonksiyonel müşteri yönelimi, müşterilerin bireysel, genellikle benzersiz ihtiyaçlarını belirlemek için bilgi toplama, teklifleri bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde uyarlamak için çaba sarf etme ve müşterilerin acil taleplerine hızlı bir şekilde yanıt verme gibi davranışları içermektedir (Liu, Li ve Dong, 2019, s. 1594). İlişkisel müşteri yönelimi ise, müşteriler ile empati kurmayı, müşterilerin satın alma kararları ile ilgili duygusal dalgalanmalarını ve endişelerini karşılamayı, müşterileri şahsen tanımayı ve müşteriler ile kişisel bir ilişki kurmayı amaçlayan davranışları içermektedir (Bateman ve Valentine, 2015, s. 142; Donavan, Brown ve Mowen, 2004, s. 143).

Müşteri yönlülük, tutum ve davranış olmak üzere iki boyutta ele alınabilmektedir (Stock ve Hoyer, 2005, s. 536). Bu bağlamda, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan bir dizi çalışan davranışı çerçevesinde davranışsal bakış açısı ve çalışanları müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya motive eden çalışan tutumları çerçevesinde psikolojik bakış açısı olmak üzere iki şekilde kavramsallaştırılmaktadır (Zablah, Franke, Brown ve Bartholomew, 2012, s. 22). Müşteri yönlü davranışlar, çalışanların, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak satın alma kararları vermelerine yardımcı olmaya çalışarak pazarlama konseptini uygulama derecelerini ifade etmektedir (Saxe ve Weitz, 1982, s. 344). Buna göre, müşterilerin iyi satın alma kararları vermelerine ve ihtiyaçlarını değerlendirmelerine yardımcı olma, müşterilere ihtiyaçlarını karşılayacak ürünler sunma, ürünleri doğru bir şekilde tanımlama, aldatici veya manipülatif etkileme taktiklerinden ve yüksek satış baskısı kullanmaktan kaçınma gibi davranışsal durumlardan oluşmaktadır (Bearden, Netemeyer ve Haws, 2011, s. 545; Stock ve Hoyer, 2005, s. 544; Thomas, Soutar ve Ryan, 2001, s. 63-64).

Çalışanların içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılamaları arttıkça müşteri yönlü davranış geliştirme durumlarında da artış ortaya çıkmaktadır (Choi ve Joung, 2017; Fu, 2013; Huang ve Chen, 2013; Khalid ve Hadi, 2021; Nart ve ark., 2019; Nebo ve Okechukwu, 2017; Park ve Tran, 2018; Park ve Tran, 2020; Uygun ve Akın, 2017). Çalışanlarının ihtiyaçlarına değer veren, onları yetkilendiren ve destekleyen işletmelerin müşteri yönlü davranışların gelişimine katkı sağladığı görülmektedir (Fu, 2013, s. 54; Park ve Tran, 2020, s. 788). Buna ek olarak, kurum tarafından sağlanan eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmak, çalışanların kendilerini ifade etmelerine olanak sağlamak ve kurumun strateji ve politikaları ile ilgili çalışanlarla etkileşim içinde olmak çalışanların müşteri yönlü davranışlarının artmasına neden olmaktadır (Choi ve Joung, 2017, s. 244; Nart ve ark., 2019, s. 61). Bu bilgiler doğrultusunda, H₂ hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂: İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri yönlü davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

İçsel pazarlama uygulamaları ile müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkiye benzer şekilde, çalışanların iş tatmini düzeyleri arttıkça müşteri yönlü davranışları da gelişmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021; Choi ve Joung, 2017; Hoffman ve Ingram, 1992; Lee, Song, Lee, Lee ve Bernhard, 2013; Mechinda ve Patterson, 2011; Pettijohn, Pettijohn ve Taylor, 2007; Sadiq, Gunawan, Sosianika ve Amalia, 2022; Song, Lee, Lee ve Song, 2015; Wu ve ark., 2013). Müşteriler ile birebir etkileşim kurarak çalışan bireylerin müşterilere yönelik olumlu davranışlarının oluşmasında çalışanların iş arkadaşları, denetim ve terfi ile ilgili memnuniyetlerinin yanı sıra genel iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının önemi daha fazla olmaktadır (Hoffman ve Ingram, 1992, s. 69; Pettijohn ve ark., 2007, s. 84; Song ve ark., 2015, s. 463; Wu ve ark., 2013, s. 442). Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması, onların müşterilerin beklentilerini karşılama, müşterilere özenli davranma ve gerçekleştirdikleri işte daha yetkin olma gibi durumlarının gelişmesine olanak sağlamaktadır (Mechinda ve Patterson, 2011, s. 107). Bu bilgiler doğrultusunda, H₃ hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

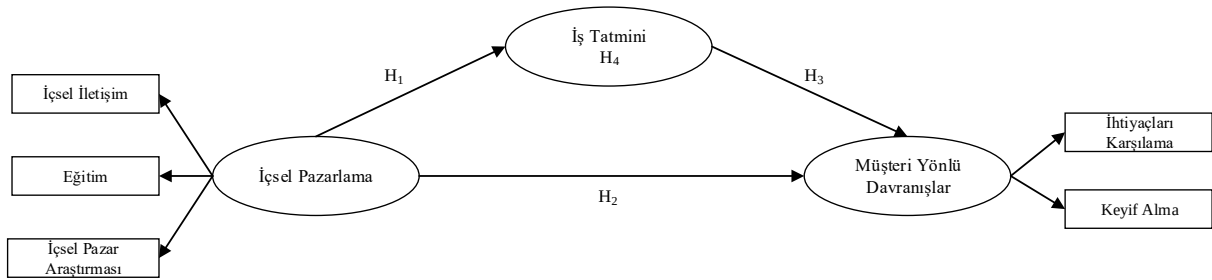
H₃: İş tatmininin çalışanların müşteri yönlü davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

İçsel pazarlama ile çalışanların müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkide, iş tatmini, duygusal emek, örgütsel özdeşleşme gibi değişkenler aracılık veya düzenleyicilik rolüne sahip olmaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2021; Devi.G ve Geetha, 2016; Ferdous ve ark., 2021; Fu, 2013; Khalid ve Hadi, 2021; Nebo ve Okechukwu, 2017). Çalışanların ihtiyaçlarına değer verme ve onları yetkilendirilmiş otorite ile donatma gibi uygulamaların, müşteri yönlü davranışları üzerindeki etkisinde çalışanların derinlemesine

veya yüzeysel rol yapma durumları aracılık edebilmektedir (Fu, 2013, s. 55). Benzer şekilde, çalışanların içsel pazarlamaya yönelik algıları ile müşteri yönlülükleri arasında iş tatminleri aracı veya düzenleyici rol oynayabilmektedir (Devi.G ve Geetha, 2016, s. 22; Nebo ve Okechukwu, 2017, s. 229). Gerçekleştirdiği işin kalitesi artırılan, adil bir şekilde ödüllendirilen, eğitim ve gelişim fırsatları sağlanan, istek ve ihtiyaçları empati ve duyarlılık gösterilerek karşılanan çalışanların işletmeye olan duygusal bağlılıkları, organizasyonla aralarında oluşan özdeşleşme seviyesi ve genel olarak iş tatminleri arttığından müşteri yönlü davranışları gelişebilmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021, s. 862; Ferdous ve ark., 2021, s. 2357). Bu bağlamda, içsel pazarlama uygulamalarının teşvik edildiği bir ortamda, çalışanların doğal olarak iş tatminleri yükselmekte ve bu da müşteri odaklı davranışlarının artmasına neden olmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda, H₄ hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₄: İş tatmini içsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Literatürde yer alan bulgulardan yola çıkılarak kurulan hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 1’de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1’de görülen araştırma modelinde içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırmasından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının müşteriler ile etkileşimde bulunan çalışanların, iş tatmini ve ihtiyaçları karşılama ve keyif alma boyutlarından oluşan müşteri yönlü davranışları üzerinde etkili olduğu öngörülmektedir. Ayrıca çalışanların iş tatmininin müşteri yönlü davranışlarını desteklediği ileri sürülmektedir. Modeldeki bu ilişkiler iş tatmininin, içsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki etkisinde aracılık rolünü üstlendiğini belirtmektedir.

3. Araştırma Yöntemi

3.1. Araştırma Tasarımı

Çalışmada içsel pazarlama uygulamaları, çalışanların iş tatmini ve müşteri yönlü davranışları arasında literatürde var olan etkileri test etmek amacıyla açıklayıcı araştırma tasarımı kullanılmaktadır. Bu amaçla, müşteriler ile etkileşim kuran çalışanlardan veri toplamak için yapılandırılmış anket tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmanın ana kütlesi, Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli kurumlarda, görev yapan ve müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran çalışanlardan oluşmaktadır. Belirtilen özelliklere uyan çalışanlara ulaşabilmek için Google Formlar aracılığıyla oluşturan anket formu, sosyal paylaşım sitesi LinkedIn aracılığıyla paylaşılmıştır. Çalışanlardan gönüllülük esasına dayalı olarak ankete katılım sağlamaları istenmiştir. Veriler tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak, müşteriler ile yüz yüze ve/veya telefon, elektronik posta, canlı sohbet veya sosyal medya aracılığıyla doğrudan etkileşim kuran çalışanlardan elde edilmiştir. Elde edilen 378 anket formundan 61 tanesi özelliklere uygun olmadığı için elenmiş ve analizler 317 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kullanılan yapılandırılmış ankete ilişkin etik kurul onayı 30 Mart 2022 tarihinde Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 124 protokol numaralı karar ile alınmıştır. Anket verileri Nisan – Mayıs 2022 tarihleri arasında toplanmıştır. Değişkenler arasındaki etkileri ortaya çıkarmak amacıyla, analizler SPSS ve AMOS programları kullanılarak yapısal eşitlik modellemesi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan gözlenen değişken sayısı 33 olduğundan ve yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde gözlenen değişken sayısının 10 katı kadar bir örneklem sayısına ulaşılması gerektiği öngörüldüğünden, en düşük örneklem sayısının 330 olması gerektiği planlanmıştır (Hair, Black, Babin

ve Anderson, 2019, s. 632). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda müşteri yönlü davranışlar ölçeğinin keyif alma boyutuna ait iki ifade faktör yükleri düşük olduğu için çıkarılarak analizler 31 gözlenen değişken sayısı ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan 317 örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirtilebilmektedir.

3.2. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Çalışmada kullanılan yapılandırılmış anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların çalıştığı kurumun faaliyet gösterdiği sektöre, katılımcıların kurumdaki görevlerine, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine, müşterilerle etkileşim kurma şekillerine ilişkin sorular yer almaktadır. Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların kurumda yürütülen içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılarını, iş tatminlerini ve müşteri yönlü davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Formun üçüncü bölümü ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Çalışanların içsel pazarlama algılarını ölçmek için Huang ve Rundle-Thiele (2014) tarafından geliştirilen 3 boyut ve 16 maddeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek boyutlarından içsel iletişim 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*Çalıştığım kurumda tüm çalışanlar için bir iç iletişim programı bulunmaktadır*” ve “*Çalıştığım kurumun her seviyesindeki çalışanlar kurumun yönelimini ve temel önceliklerini anlar*” şeklindedir. Eğitim boyutu 6 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*Çalıştığım kurum çalışanlarını eğitmeye odaklıdır*” ve “*Çalıştığım kurum benim için oryantasyon programı sağlar*” şeklindedir. İçsel pazar araştırması ölçeği ise 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*Çalıştığım kurum çalışanlarından geri bildirimlerini toplar*” ve “*Çalıştığım kurum düzenli olarak çalışanlarından önerilerini ister*” şeklindedir. Çalışanların iş tatminini ölçmek için Chen, Ku, Shyr, Chen ve Chou (2009) tarafından geliştirilen ve 5 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*İşimden memnun olduğumu hissediyorum*” ve “*İşim konusunda kendimi hevesli hissediyorum*” şeklindedir. Çalışanların müşteri yönlü davranışlarını ölçmek için Brown ve ark. (2002) tarafından geliştirilen 2 boyut ve 12 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek boyutlarından ihtiyaçları karşılama 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*Müşterilere karşı problem çözücü bir yaklaşım benimserim*” ve “*Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde göz önünde bulundururum*” şeklindedir. Keyif alma boyutu ise 6 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler “*Müşterilere kolaylıkla güler yüzlü davranırım*” ve “*Müşterilere isimleri ile hitap etmekten keyif alırım*” şeklindedir. Katılımcıların içsel pazarlama algılarını, iş tatminlerini ve müşteri yönlü davranışlarını ölçmek için kullanılan ölçeklerde 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum) aralığında yer alan 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Yapısı

Anket formlarının analiz edilmesi sonucunda ilk olarak çalışanların kurumsal özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır. Çalışılan sektör çerçevesinde 134 (%42,3) çalışan ile en yüksek katılımcı sayısının bankacılık ve finans sektöründe yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların kurumda yerine getirdikleri görevlerin müşteri hizmetleri temsilcisi (187, %59,0) ve satış temsilcisi (73, %23) olarak yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğunun meslekte (85, %26,8) ve kurumda (101, %31,9) çalışma süreleri 1 – 3 yıl arasında yer almaktadır. Müşteriler ile etkileşim kurma şekli çerçevesinde ise, katılımcılara çoklu seçim yaptırılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların büyük çoğunluğunun müşteriler ile telefon (271, %85,5) aracılığıyla ve yüz yüze (153, %48,3) olarak doğrudan etkileşim kurduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Kurumsal Özellikleri

Tanımlayıcı İstatistikler		
Çalışılan Sektör	n	%
Bankacılık ve Finans	134	42,3
Telekomünikasyon	57	18,0

Taşımacılık ve Lojistik	26	8,2
Perakende	20	6,3
E-Ticaret	17	5,4
Diğer	15	4,7
Sigortacılık	11	3,5
Çağrı Merkezi	6	1,9
İmalat	6	1,9
Konaklama	6	1,9
Sağlık	5	1,6
Ulaştırma	5	1,6
Eğlence	4	1,3
Eğitim	3	0,9
Seyahat	2	0,6
Toplam	317	100
Görev	n	%
Müşteri hizmetleri temsilcisi	187	59,0
Satış temsilcisi	73	23,0
Takım lideri	21	6,6
Yönetici	16	5,0
Yatırım danışmanı	12	3,8
Uzman	7	2,2
Diğer	1	0,3
Toplam	317	100
Meslekte Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	61	19,2
1 – 3 yıl	85	26,8
3 yıl üstü – 5 yıl	66	20,8
5 yıl üstü – 7 yıl	33	10,4
7 yıl üstü – 10 yıl	22	6,9
10 yıl üstü	50	15,8
Toplam	317	100
Kurumda Çalışma Süresi	n	%
1 yıldan az	98	30,9
1 – 3 yıl	101	31,9
3 yıl üstü – 5 yıl	56	17,7
5 yıl üstü – 7 yıl	21	6,6
7 yıl üstü – 10 yıl	14	4,4
10 yıl üstü	27	8,5
Toplam	317	100
Müşterilerle Etkileşim Kurma Şekli (Çoklu Seçim)	n	%
Yüz yüze	153	48,3

Telefon	271	85,5
E-posta	129	40,7
Canlı sohbet	72	22,7
Sosyal medya	43	13,6
SMS	1	0,3
Diğer (Şikayetvar.com)	1	0,3

Çalışmada yer alan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler ise Tablo 2’de yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun 25-34 (206, %65,0) yaş aralığında bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların 156’sı (%49,2) kadın, 161’i (%50,8) ise erkeklerden oluşmaktadır. Büyük çoğunluğunun bekar (216, %68,1) ve lisans (227, %71,6) düzeyinde eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Aylık ortalama gelir değişkeni kapsamında ise katılımcıların çoğunluğunun 4.001 – 6.000 (125, %39,4) ve 6.001 – 8.000 (80, %25,2) TL aralığında gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		
Yaş	n	%
18-24	46	14,5
25-34	206	65,0
35-44	56	17,7
45-54	8	2,5
55-64	1	0,3
Toplam	317	100
Cinsiyet	n	%
Kadın	156	49,2
Erkek	161	50,8
Toplam	317	100
Medeni Durum	n	%
Evli	101	31,9
Bekar	216	68,1
Toplam	317	100
Eğitim Düzeyi	n	%
Ön Lisans	35	11,0
Lisans	227	71,6
Yüksek Lisans	54	17,0
Doktora	1	0,3
Toplam	317	100
Aylık Ortalama Gelir Düzeyi	n	%
4.000 TL ve altı	14	4,4
4.001 TL – 6.000 TL	125	39,4
6.001 TL – 8.000 TL	80	25,2
8.001 TL – 10.000 TL	41	12,9
10.001 TL ve üzeri	27	8,5
Belirtmeyen	30	9,5
Toplam	317	100

4.2. Ölçüm Modeli

Çalışmanın ölçüm modelini doğrulamak ve kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 3'te yer almaktadır. İçsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırması boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamaları ölçüm modeline ikinci dereceden bir yapı olarak katılmıştır. İş tatmini değişkeni birinci dereceden bir yapı olarak modele eklenmiştir. İhtiyaçları karşılama ve keyif alma boyutlarından oluşan müşteri yönlü davranışlar ise içsel pazarlama gibi ikinci dereceden bir yapı olarak modele dahil edilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde, faktör yüklerinin tüm değişkenler için 0,590 – 0,945 aralığında gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla gözlenen değişkenlerin gizil değişkenler ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Değişken – İfadeler			Standardize Edilmemiş	Standardize Edilmiş	t değeri
İçsel Pazarlama	İç İletişim	1. Çalıştığım kurum bana net bir marka imajı iletir.	0,602	0,590	10,606
		2. Çalıştığım kurumda tüm çalışanlar için bir iç iletişim programı bulunmaktadır.	0,717	0,637	10,441
		3. Çalıştığım kurumda kullanılan tüm iletişim materyalleri birbiriyle uyumlu bir stili yansıtır.	0,773	0,683	12,517
		4. Çalıştığım kurumun her seviyesindeki çalışanlar kurumun yönelimini ve temel önceliklerini anlar.	1,000	0,829	-
		5. Çalıştığım kurumdan aldığım mesajlar kurum genelindeki iletişimle uyumludur.	0,808	0,781	14,743
	Eğitim	1. Çalıştığım kurum çalışanlarını eğitmeye odaklıdır.	0,900	0,801	18,459
		2. Çalıştığım kurum benim için oryantasyon programı sağlar.	0,756	0,723	13,938
		3. Çalıştığım kurumdaki eğitimler işimi iyi yapmamı sağlar.	0,832	0,810	16,542
		4. Çalıştığım kurum bana herhangi bir şeyi neden yapmam gerektiğini öğretir.	0,756	0,788	17,984
		5. Çalıştığım kurum çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli bir süreç olarak geliştirir.	0,920	0,828	19,611
		6. Çalıştığım kurum kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla iletişim becerilerimi geliştirmek için bana destek sağlar.	1,000	0,894	-
	İçsel Pazar Araştırması	1. Çalıştığım kurum çalışanlarından geri bildirimlerini toplar.	0,893	0,855	20,233
		2. Çalıştığım kurum düzenli olarak çalışanlarından önerilerini ister.	1,000	0,872	-
		3. Çalıştığım kurum çalışanların şikayetleri hakkında veri toplar.	0,972	0,872	20,981
		4. Çalıştığım kurum çalışanlarına yönelik çok sayıda araştırma yapar.	0,923	0,802	18,427
		5. Çalıştığım kurum karşılaşılabileceğim sorunları belirlemek için benimle görüşür.	0,924	0,829	18,439
İş Tatmini		1. İşimden memnun olduğumu hissediyorum.	0,875	0,917	30,089
		2. İşim konusunda kendimi hevesli hissediyorum.	0,958	0,945	32,474
		3. İşimi yaparken günün nasıl geçtiğini anlamıyorum.	0,735	0,750	17,857
		4. Bu kurumda uzun süre çalışacağımı düşünüyorum.	0,928	0,865	24,462
		5. İşimde kendimi mutlu hissediyorum.	1,000	0,935	-
Müşteri Yönlü Davranışlar	İhtiyaçları Karşılama	1. Müşterilerin isteklerine ulaşmalarına yardımcı olmaya çalışırım.	0,817	0,845	16,011
		2. Müşterileri memnun ederek kendi hedeflerime ulaşıyorum.	1,000	0,774	-
		3. Müşterilerin hizmet ihtiyaçları hakkında benimle konuşmalarını sağlarım.	0,902	0,830	15,627
		4. Müşterilere karşı problem çözücü bir yaklaşım benimserim.	0,695	0,748	13,686
		5. Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde göz önünde bulundururum.	0,812	0,724	13,306
		6. Müşterilerin sorularına doğru cevaplar veririm.	0,678	0,670	11,118

Memnun Olma	1. Müşterilere kolaylıkla güler yüzlü davranırım.	0,809	0,802	12,261
	2. Müşterilere isimleri ile hitap etmekten keyif alırım.	0,779	0,561	9,383
	3. Müşterilerle kolayca empati kurarım.	0,828	0,860	13,090
	4. Müşterilere hizmet etmekten gerçekten zevk alırım.	1,000	0,852	-

Ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 4'te yer almaktadır. Buna göre doğrulayıcı faktör analizinin ölçüm modelini doğruladığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı söylenebilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s. 271; Hair ve ark., 2019, s. 635-642; Karagöz, 2019, s. 737-738; Schumacker ve Lomax, 2004, s. 82).

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/df=1,625$	RMSEA=0,044	SRMR=0,051	GFI=0,881
AGFI=0,857	TLI=0,960	NFI=0,915	CFI=0,965

Çalışmanın ölçeklerinin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. İçsel pazarlama ölçeğinin değeri 0,940, iş tatmini ölçeğinin değeri 0,944, müşteri yönlü davranışlar değişkeninin değeri ise 0,907 olarak elde edilmiştir. İçsel pazarlama ölçeğinin içsel iletişim boyutunun değeri 0,840, eğitim boyutunun değeri 0,920 ve içsel pazar araştırması boyutunun değeri 0,921 olarak tespit edilmiştir. Müşteri yönlü davranışlar değişkeninin ise ihtiyaçları karşılama boyutuna ilişkin değer 0,891 ve keyif alma boyutuna ilişkin değer 0,809 olarak saptanmıştır. Tüm α katsayılarının eşik değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görüldüğünden ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üstünde olduğu belirlenmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 264-265). Yapıların birleşim geçerliliğini test etmek için, bileşik güvenilirlik (CR – composite reliability) değerleri, yapılar arasındaki korelasyonlara ilişkin değerler ve açıklanan ortalama varyans (AVE – average variance extracted) değerlerinden yararlanılmıştır. Çok maddeli ölçekler için tüm açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin sırasıyla en az 0,50 ve 0,70 olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46; Hair ve ark., 2019, s. 775). Doğrulayıcı faktör analizinde içsel pazarlama ve müşteri yönlü davranışlar ikinci dereceden yapılar olarak yer aldığından, bu değişkenlere ve iş tatminine ilişkin olarak hesaplanan değerler Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo 5'te yer alan açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine ilişkin bulgular, ölçüm modeli için birleşim geçerliliğinin sağlandığını doğrulamaktadır.

Yapıların ayrışım geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker (1981) kriteri kapsamında, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökleri, yapılar arasındaki korelasyon değerleri ile karşılaştırılmıştır. Tablo 5 incelendiğinde, açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin kareköklerine ait tüm katsayıların yapılar arasındaki korelasyonlardan daha büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, ölçüm modeli için ayrışım geçerliliğinin sağlandığı belirtilebilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46; Hair ve ark., 2019, s. 776).

Tablo 5. Birleşim ve Ayrışım Geçerliliğine İlişkin Fornell ve Larcker Kriteri Bulguları

Değişken	CR	AVE	İP	İT	MYD
İçsel Pazarlama (İP)	0,890	0,730	0,854*		
İş Tatmini (İT)	0,947	0,783	0,687	0,885*	
Müşteri Yönlü Davranışlar (MYD)	0,900	0,818	0,518	0,531	0,904*

* ile belirtilen değerler Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin karekökleridir.

İçsel pazarlama ve müşteri yönlü davranışların alt boyutlarına ilişkin birleşim geçerliliklerini test etmek için ise birinci dereceden yapılara ait açıklanan ortalama varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinden yararlanılmıştır. İçsel pazarlama değişkeninin içsel iletişim boyutuna ilişkin CR ve AVE değerleri 0,834 ve 0,504; eğitim boyutuna ilişkin CR ve AVE değerleri 0,919 ve 0,655; içsel pazar araştırması boyutuna ilişkin CR ve AVE değerleri ise 0,926 ve 0,715 olarak tespit edilmiştir. Müşteri yönlü davranışlar değişkeni açısından ihtiyaçları karşılama boyutuna ait CR ve AVE değerlerinin 0,895 ve 0,589; keyif alma boyutuna ait CR ve AVE değerlerinin ise 0,855 ve 0,602 olduğu belirlenmiştir. Tüm CR ve AVE değerleri sırasıyla 0,70 ve 0,50'nin üzerinde olduğu için birinci dereceden yapılar açısından birleşim geçerliliğinin sağladığı belirtilebilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981, s. 46; Hair ve

ark., 2019, s. 775). Birinci dereceden yapılar arasında ayrışım geçerliliğinin test edilmesi için ise Heterotrait-Monotrait (HTMT) kriterine ilişkin hesaplamalar gerçekleştirilmiştir. İçsel pazarlama ve müşteri yönlü davranışlar değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin analizlerin bulguları sırasıyla Tablo 6 ve Tablo 7’de yer almaktadır. Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015, s. 127)’e göre farklı gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ortalama korelasyon değeri olan heterotrait korelasyon değeri ile aynı gizil ve gözlenen değişkenlerin ölçümüne ilişkin ortalama korelasyon değeri olan monotrait korelasyon değerinin birbirine oranlanması ile elde edilen HTMT oranının 0,90 değerinin altında olması ayrışım geçerliliğinin kabul edilir sınırlar dahilinde olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 6’da yer alan bulgular içsel pazarlama değişkeninin alt boyutlarına ilişkin HTMT değerleri çerçevesinde ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Tablo 6. İçsel Pazarlama Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin HTMT Kriterine Dayalı Ayrışım Geçerliliği Bulguları

Değişken	İİ	EG	İPA
İçsel İletişim (İİ)			
Eğitim (EG)	0,743		
İçsel Pazar Araştırması (İPA)	0,639	0,739	

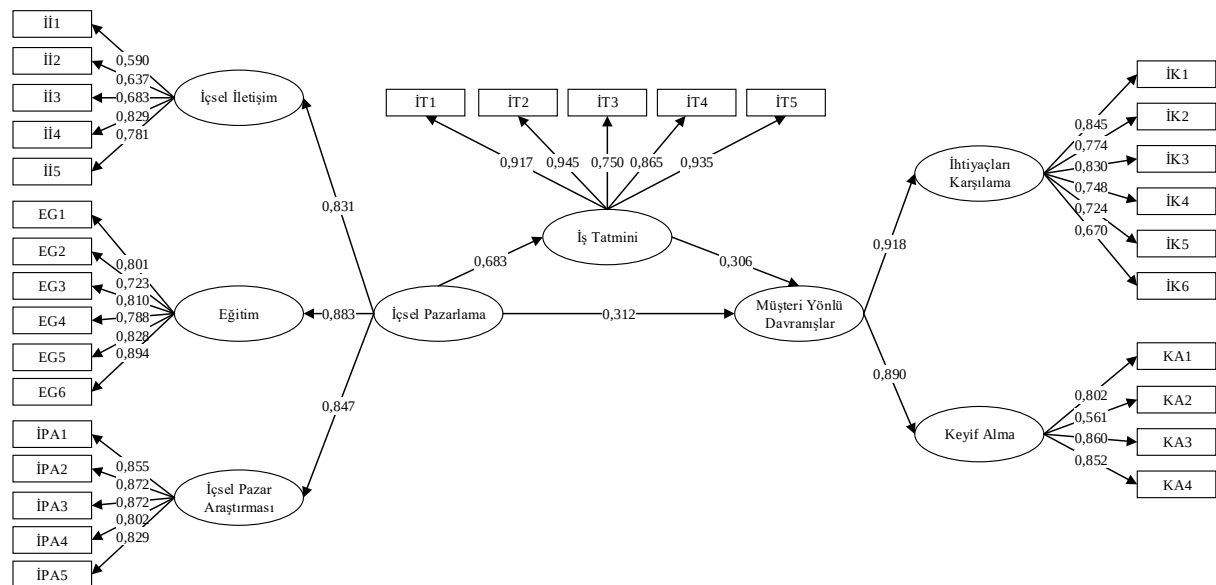
Tablo 7’de yer alan bulgular ise müşteri yönlü davranışlar değişkeninin alt boyutlarına ilişkin HTMT değeri doğrultusunda ayrışım geçerliliğinin sağlandığını belirtmektedir.

Tablo 7. Müşteri Yönlü Davranışlar Değişkeninin Alt Boyutlarına İlişkin HTMT Kriterine Dayalı Ayrışım Geçerliliği Bulguları

Değişken	İK	KA
İhtiyaçları Karşılama (İK)		
Keyif Alma (KA)	0,838	

4.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın ölçüm modeli doğrulandıktan sonra önerilen araştırma modelini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde yol analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 2’de araştırma modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki etkilere ilişkin bulguları özetleyen yol diyagramı yer almaktadır.



Şekil 2. Yol Diyagramı

Çalışmanın hipotezleri çerçevesinde, değişkenler arasındaki etkilere ilişkin bulgular Tablo 8’de özetlenmektedir. Bu doğrultuda, içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri ($\beta = 0,683$, $t = 8,415$) ve müşteri yönlü davranışları ($\beta = 0,312$, $t = 3,496$) üzerinde pozitif ve anlamlı bir şekilde etkili

olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların iş tatminlerinin ise müşteri yönlü davranışları üzerinde ($\beta = 0,306$, $t = 3,796$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla “İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde kurulan H_1 , “İçsel pazarlama uygulamalarının çalışanların müşteri yönlü davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde kurulan H_2 ve “İş tatmininin çalışanların müşteri yönlü davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde kurulan H_3 hipotezleri desteklenmektedir.

Tablo 8. Yol Analizine İlişkin Bulgular

Hipotez	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Standardize Edilmiş Değer	t değeri	p değeri	R ²
H ₁	İçsel Pazarlama	İş tatmini	0,683	8,415	<0,001	0,466
H ₂	İçsel Pazarlama	Müşteri Yönlü Davranışlar	0,312	3,496	<0,001	0,322
H ₃	İş Tatmini	Müşteri Yönlü Davranışlar	0,306	3,796	<0,001	

Yol analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 9’da yer almaktadır. Uyum iyiliği değerlerine ilişkin bulgular, yapısal modelin verilere kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiğini doğrulamaktadır (Çokluk ve ark., 2016, s. 271; Hair ve ark., 2019, s. 635-642; Karagöz, 2019, s. 737-738; Schumacker ve Lomax, 2004, s. 82).

Tablo 9. Yol Analizi Uyum İyiliği Değerleri

$\chi^2/df = 1,725$	RMSEA=0,048	SRMR=0,052	GFI=0,874
AGFI=0,851	TLI=0,954	NFI=0,908	CFI=0,959

Çalışmada içsel pazarlama uygulamaları ve müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık etkisini tespit edebilmek amacıyla bootstrap (yeniden örnekleme) yönteminden yararlanılmıştır. Bootstrap yöntemi, dolaylı etkinin güven aralığı içinde yer alıp almadığını tespit etmek için örneklemden rastgele örnekler seçmektedir. Tahminlerin doğruluğunu arttırmak için bootstrap örneklem sayısının artırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda 5.000 olarak belirlenen bir örneklem sayısının yeterince büyük olduğu belirtilmektedir (Collier, 2020, s. 172). Aracılık etkisine ilişkin değerler Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10. Aracılık Etkisine İlişkin Bootstrap Analizi Bulguları

Aracılık İlişkisi (H ₄)	Standardize Edilmiş Doğrudan Etki	Standardize Edilmiş Dolaylı Etki	%95 Güven Aralığı		p değeri	Sonuç
			Alt Sınır	Üst Sınır		
İP → İT → MYD	0,312 (3,496)	0,209	0,056	0,365	0,007	Kısmi Aracılık

* Parantez içindeki değer t değeridir. Bootstrap örneklem sayısı = 5.000

Tablo 10 incelendiğinde, içsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,312$, $t = 3,496$). Ayrıca içsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0,209$, $p = 0,007$). Bu doğrultuda iş tatmininin dolaylı etkisi, bootstrap güven aralığının 0,056 alt ve 0,365 üst sınırları arasında istatistiksel olarak anlamlı gerçekleşmiştir. Dolayısıyla “İş tatmini içsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki etkisine aracılık etmektedir” şeklinde kurulan H_4 hipotezi kabul edilmektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının müşteri yönlü davranışlar üzerindeki doğrudan etkisinin ve iş tatmini aracılığıyla gerçekleşen dolaylı etkisinin her ikisinin de anlamlı olması nedeniyle kısmi aracılık etkisinden söz edilebilmektedir (Collier, 2020, s. 171).

5. Sonuç

Bu çalışmada, içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırması boyutlarından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri ve müşteri yönlü davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Müşteri yönlü davranışlar, ihtiyaçları karşılama ve keyif alma olmak üzere iki boyut çerçevesinde değerlendirilmiştir. Çalışanların iş tatminlerinin müşteri yönlü davranışları üzerindeki etkisi de analiz edilmiştir. Ayrıca içsel pazarlama uygulamaları ile müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkide, iş tatmininin aracılık etkisi test edilmiştir. Bu doğrultuda Türkiye’de çeşitli kurumlarda, görev yapan ve müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran 317 çalışandan yapılandırılmış anket tekniği aracılığıyla veri toplanmıştır. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizinden yararlanılmıştır. Çalışma, içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkileri açıklamak için literatürde geliştirilmiş olan teori ve araştırmalar üzerine kurulmuştur. Çalışmada bağımsız değişken olarak kullanılan içsel pazarlama, Huang ve Rundle-Thiele (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu değişken Huang, Lee ve Jiang (2020), Huang, Rundle-Thiele ve Chen (2019), Kadic-Maglajlic ve ark. (2018) ve Nart ve ark. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan içsel pazarlama değişkeni ile benzerlik göstermektedir. İş tatmini değişkeni Chen ve ark. (2009), Judge, Woolf ve Hurst (2009) ve Turunç ve Çelik (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan yola çıkılarak geliştirilmiştir. Bu değişken Chen, Huang, Pak ve Hou (2021), Choi ve Joung (2017), Huang ve Rundle-Thiele (2014) ve King ve Grace (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılan iş tatmini değişkeni ile uyum göstermektedir. Müşteri yönlü davranışlar değişkeni ise Brown ve ark. (2002) ve Donovan ve ark. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu değişken Fu (2013), Huang ve Chen (2013), Nart ve ark. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda yer alan müşteri yönlü davranışlar değişkeni ile benzer yapıya sahiptir.

Çalışmanın bulguları çerçevesinde ilk olarak, kuruluş tarafından gerçekleştirilen ve içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırmasından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, içsel pazarlama aktiviteleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan diğer araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021; Chen ve ark., 2021; Choi ve Joung, 2017; Huang ve ark., 2019; Huang ve Rundle-Thiele, 2014; Kanyurhi ve Akonkwa, 2016; Wu ve ark., 2013). Çalışanlara sağlanan kişisel geri bildirimin varlığı, denetleyiciler ile çalışanlar arasındaki iletişimin açıklığı, kurumsal entegrasyon seviyesi, kurumsal bilgi kapasitesi, iletişim ortamının etkinliği ve kullanılan işletme içi medya unsurlarının kalitesi gibi unsurlar içsel iletişim çerçevesinde iş tatmininin belirleyicileri olmaktadır (Nikolić, Vukonjanski, Nedeljković, Hadžić ve Terek, 2013, s. 564). Çalışanlarına yeni beceriler geliştirme ve ilerleme fırsatı sağlayan işletmelerin çalışanlarının hem yaptıkları işe hem de çalıştıkları işletmeye yönelik memnuniyetleri artmaktadır (Costen ve Salazar, 2011, s. 279). Çalışanların istihdamlarında değer verdikleri unsurların belirlenmesi, işgücü piyasası koşullarının anlaşılması, çalışanların farklı özellik ve ihtiyaçlara sahip belirli iç segmentlere ayrılması ve iç pazar için gerekli stratejilerin tasarlanması için gereken bilgilerin toplanarak içgörülere dönüştürülmesi (Gounaris, 2008, s. 73; Lings, 2004, s. 410) çalışanların memnuniyetini etkilemektedir (Cerqueira, Mainardes ve de Oliveira, 2018, s. 303; Mainardes ve dos Cerqueira, 2016, s. 191; Sulaiman, 2018, s. 592). Bu bağlamda, organizasyonda çalışanlara yönelik açık bir iletişim sistemi, etkili eğitim ve gelişim programları ve istek ve ihtiyaçlarının ortaya çıkarılmasına olanak veren araştırma yöntemleri sağlanarak, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olmaları olası hale getirilebilecektir. Dolayısıyla, müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran çalışanlara kurumsal strateji, politikalar, amaçlar ve hedefler ile ilgili bilgilerin yayılmasını sağlayan unsurların önem arz ettiği söylenebilmektedir (Ferdous ve ark., 2021, s. 2349). Böylece, çalışanlar organizasyonun vizyonunu kabul edecek ve içsel duygusal ve bilişsel durumları harekete geçirilerek şekillendirilebilecektir (Ferdous, 2008, s. 231; Welch, 2011, s. 337). Ayrıca eğitim ve geliştirme programları aracılığıyla, işletmelerin yeni organizasyon stratejileri, yeni ürünler ve sistemler hakkında çalışanlarıyla iletişim kurması içsel pazarlama uygulamalarının etkinliğini artıracaktır (Choi ve Joung, 2017, s. 237).

İkinci olarak, işletmenin içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırmasından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların ihtiyaçları karşılama ve keyif alma boyutlarından oluşan müşteri yönlü davranışlarını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, içsel pazarlama anlayışı ile çalışanların müşteri yönelimi geliştirme ve müşteri yönlü davranışlar oluşturma durumları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların bulgularını desteklemektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021; Choi ve Joung, 2017; Fu, 2013; Nart ve ark., 2019; Nebo ve Okechukwu, 2017; Park ve Tran, 2018; Park ve Tran, 2020). Çalışanların iş politikaları ve prosedürleri hakkında görüşlerini ifade etmelerine olanak

tanıyan iletişim kanallarına özen göstermek, müşteri odaklılık yönünde tepkilerini artırmaya yol açabilmektedir (Al Samman ve Mohammed, 2021, s. 863). İşletmenin sürekli ilerleyen eğitimlere ve gelişim fırsatlarına sahip olması, müşteriler ile etkileşim kuran çalışanları uygun müşteri odaklı davranışlara sahip olmaya motive etmektedir (Choi ve Joung, 2017, s. 245). Çalışanların yeni bilgi ve beceriler edinme yeteneğinin artırılması kuruluşların daha yetkin ve başarılı hale gelmesine olanak sağlayacaktır (Haq, Magoulas, Jamal, Majeed ve Sloan, 2018, s. 89). Ayrıca çalışanlara onları işlerinde destekleyen hizmetler sunma ve çalışanların işle ilgili engel ve sorunlardan kaçınmasına yardımcı olma, müşterilere en büyük öncelikleri olarak davranan çalışanların yetiştirilmesine olanak sağlamaktadır (Fu, 2013, s. 55). İçsel pazar araştırması kuruluşun her bir çalışan segmenti için hedeflenen stratejilerini tasarlamak ve uygulamak amacıyla temel çalışan segmentlerinin, özel ihtiyaçlarının, özelliklerinin ve beklentilerinin belirlenmesine olanak vermektedir (Kadic-Magljalic ve ark., 2018, s. 292). Bunu sağlamak için işletmelerin, iş tatmini anketleri, mülakatlar, değerlendirmeler ve toplantılar gibi formal yollarla ve günlük yüz yüze gerçekleşen informal etkileşimler aracılığıyla çalışanlarının tutum ve değerleri, kişisel durumları ve bireysel faktörleri ile ilgili bilgi toplaması gerekmektedir (Lings ve Greenley, 2005, s. 292; Lings ve Greenley, 2010, s. 324). Böylece, çalışanların iç müşteri olarak görülerek iç iletişim, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının karşılandığı, istek ve taleplerinin karşılık bulduğu ve sorunlarının çözüldüğü bir organizasyon ortamında, çalışanlara yönelik bu iç yönelimin dış müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışanların oluşturmuş olduğu dış müşterilere ilişkin bu yönelimi keyif olarak gerçekleştirmeleri sağlanabilmektedir.

Üçüncü olarak, çalışanların iş tatminlerinin, müşteri yönlü davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, iş tatmini ile çalışanların müşteri yönlü davranışlarda bulunma durumları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların sonuçlarını doğrulamaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2021; Choi ve Joung, 2017; Sadiq ve ark., 2022; Wu ve ark., 2013). Yaptığı işten ve kurumundan daha memnun olan çalışanların, uygun müşteri odaklı davranışlara sahip olma eğilimleri de daha yüksek olmaktadır ve böylece bu çalışanlar daha iyi müşteri hizmeti sağlayabilmektedir (Heskett ve ark., 1994). Memnun çalışanların müşterilere yardımcı olan davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksek olduğundan, bu durum müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesinde de artış yaratabilmektedir (Hartline ve Ferrell, 1996, s. 60). Bu bağlamda, müşteriler ile doğrudan etkileşim kuran ön saha çalışanlarının sunduğu hizmetin seviyesini yükseltmek isteyen işletmelerin, çalışanların işin içeriği, güvenliği, fiziksel ve ruhsal durumlarına uygunluğu, becerilerinin iş performansı sırasında kullanılması gibi unsurlar açısından iş tatmininin önemini göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Son olarak, içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırmasından oluşan içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların ihtiyaçları karşılama ve keyif alma boyutlarından oluşan müşteri yönlü davranışları üzerindeki etkisinde iş tatmininin anlamlı bir aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, işletmenin içsel pazarlama uygulamaları ile çalışanların müşteri yönlü davranışları arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünü araştıran çalışmaların sonuçları ile uyum sağlamaktadır (Al Samman ve Mohammed, 2021; Ferdous ve ark., 2021). Bu doğrultuda, organizasyon tarafından gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarının çalışanların iş tatminleri ile birleşince çalışanlar tarafından, müşterilere yönelik olarak oluşturulan olumlu davranışları pekiştirdiği söylenebilmektedir. Aracılık etkisine ilişkin elde edilen bu sonuç, dış müşteri yöneliminin ve memnuniyetinin ancak iç müşterileri memnun eden bir iç müşteri yönelimi sayesinde gerçekleştirilebileceğine ilişkin literatürde var olan teoriyi vurgulamaktadır (Lings, 2004, s. 411).

Gerçekleştirilen çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda bu kısıtların da göz önünde bulundurularak çalışmanın kapsamının genişletilmesi önerilmektedir. İlk olarak, çalışma tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda, ileride gerçekleştirilecek çalışmalarda tesadüfi örnekleme yöntemlerinden olan ve katılımcıların çalıştıkları sektör, kıdem dereceleri veya kurumda gerçekleştirdikleri görev gibi farklı özelliklerine göre alt gruplara ayrılmasına imkan veren tabakalı örnekleme yönteminin kullanılmasının sonuçların genellenebilirliğine büyük oranda katkı sağlayacağı düşünülmektedir. İkinci olarak, çalışmada içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranışlar arasındaki etkiler araştırılmaktadır. Bu bağlamda, ileride gerçekleştirilecek çalışmaların daha büyük örneklemeler üzerinde yoğunlaşarak, farklı sektörler, farklı görev yapıları ve

farklı kıdem dereceleri için, değişkenler arasındaki etkilerin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyacak şekilde çoklu grup analizleri çerçevesinde yürütülmesi bulguların pekiştirilmesine olanak verecektir. Üçüncü olarak, çalışmada içsel pazarlama boyutları olarak içsel iletişim, eğitim ve içsel pazar araştırması değişkenlerinden yararlanılmıştır. İlerleyen çalışmalarda, ödüllendirme ve takdir (Chen ve ark., 2021; Choi ve Joung, 2017; Huang ve Chen, 2013), personel güçlendirme (Frye ve ark., 2020; Kanyurhi ve Akonkwa, 2016; Yusuf, Chin, Dawei, Xiuli ve Choon, 2017) ve yönetim desteği (Sahibzada, Jianfeng, Latif ve Shafait, 2019) gibi değişkenlerin içsel pazarlama boyutlarına dahil edilmesi çalışmanın kapsamının genişletilmesine yardımcı olacaktır. Dördüncü olarak, çalışmada içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranışlar arasındaki direkt etkiler ve iş tatmininin aracılık etkisi incelenmektedir. Gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalarda içsel pazarlama ile müşteri yönlü davranışlar arasındaki ilişkide, örgütsel özdeşleşmenin (Khalid ve Hadi, 2021), çalışan bağlılığının (Frye ve ark., 2020) ve işe adanmanın (Al-Weshah, 2019) aracılık etkilerinin araştırılması önerilmektedir. Ayrıca içsel pazarlama, iş tatmini ve müşteri yönlü davranış değişkenleri arasındaki ilişkilere sonuç değişkeni olarak örgütsel performans (Wu ve ark., 2013), müşteri memnuniyeti (Kadic-Magljalic ve ark., 2018) ve ilişki pazarlama kalitesi (Park ve Tran, 2020) gibi yapıların eklenerek seri aracılık (Collier, 2020, s. 188) etkilerinin araştırılması çalışmanın literatüre ve uygulamaya yönelik katkılarını artıracaktır.

Kaynakça

- Al Samman, A. M., & Mohammed, A. T. I. (2021). The Mediating Role of Job Satisfaction and Affective Commitment in the Relationship between Internal Marketing Practices and Customer Orientation. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 847-872. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2254>
- Al-Weshah, G. A. (2019). Towards Internal Marketing Practices in Enhancing Job Engagement: Practical Evidence from Jordanian Hospitals. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 40-56. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2017-0063>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Baran, E., & Arabelen, G. (2017). The Effects of Internal Marketing on Ship Agents' Job Satisfaction: A Quantitative Research. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 25-54.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O., & Çevik, E. İ. (2011). İçsel Pazarlamanın Algılanan Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 201-225.
- Bateman, C., & Valentine, S. (2015). The Impact of Salesperson Customer Orientation on the Evaluation of a Salesperson's Ethical Treatment, Trust in the Salesperson, and Intentions to Purchase. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 125-142. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010538>
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of Marketing Scales: Multi-Item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Berry, L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Berry, L. (1986). Big Ideas in Services Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 47-51. <https://doi.org/10.1108/eb008162>
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*. New York, NY: Free Press.
- Berry, L. L., Conant, J. S., & Parasuraman, A. (1991). A Framework for Conducting a Services Marketing Audit. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 255-268. <https://doi.org/10.1007/BF02726500>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-And Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>

- Cerqueira A. dos S., Mainardes E. W., & de Oliveira J. L. B. (2018). Dimensions of Internal Market Orientation Related to Job Satisfaction and Appreciation in Brazilian Healthcare Service. *Journal of Health Management*, 20(3), 291-308. <https://doi.org/10.1177/0972063418779903>
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan. *The Journal Of Nursing Research: JNR*, 15(4), 265-274.
- Chen, F. C., Ku, E., Shyr, Y. H., Chen, F. H., & Chou, S. S. (2009). Job Demand, Emotional Awareness, and Job Satisfaction in Internships: The Moderating Effect of Social Support. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37(10), 1429-1440. <https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.10.1429>
- Chen, Q., Huang, R., Pak, K.Y. & Hou, B. (2021). Internal Marketing, Employee Satisfaction and Cultural Congruence of Gulf Airlines. *Tourism Review*, 76(6), 1214-1227. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0266>
- Choi, E. K., & Joung, H. W. (2017). Employee Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior: A Study of Frontline Employees in the Foodservice Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(3), 235-251. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1253428>
- Collier, J. E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS*. New York, NY: Routledge.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.555734>
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dang, T. T., & Pham, A. D. (2020). What Make Banks' Front-Line Staff More Customer Oriented? The Role of Interactional Justice. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 777-798. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2019-0321>
- Devi.G., B., & Geetha, S. N. (2016). Role of Internal Marketing Perception on Customer Orientation and Mediating Effect of Job Satisfaction among Private Bank Employees in India. *Research Journal of Commerce & Behavioural Science*, 5(11), 17-24.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Ergün, G. S., & Boz, H. (2017). İşletmelerin İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgörenlerin İş Tatmini İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Pazarlama İçgörüsü Üzerine Çalışmalar*, 1(1-2), 1-12.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C., & Chou, C. H. (2014). Internal Market Orientation, Market Capabilities and Learning Orientation. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 170-192. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2010-0353>
- Ferdous, A. S. (2008). Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8(3), 223-235. <https://doi.org/10.1362/146934708X337654>
- Ferdous, A. S., Polonsky, M., & Bednall, D. H. B. (2021). Internal Communication and the Development of Customer-Oriented Behavior among Frontline Employees. *European Journal of Marketing*, 55(8), 2344-2366. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2019-0750>

- Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement and Application. *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-768. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1995.9964388>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. M. (2020). What Factors Influence Generation Y's Employee Retention in the Hospitality Industry?: An Internal Marketing Approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102352>
- Fu, Y. K. (2013). The Influence of Internal Marketing by Airlines on Customer-Oriented Behavior: A Test of the Mediating Effect of Emotional Labor. *Journal of Air Transport Management*, 32, 49-57. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2013.06.014>
- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90043-D](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90043-D)
- Gounaris, S. (2008). The Notion of Internal Market Orientation and Employee Job Satisfaction: Some Preliminary Evidence. *Journal of Services Marketing*. 22(1), 68-90. <https://doi.org/10.1108/08876040810851978>
- Gounaris, S. P. (2006). Internal-market Orientation and Its Measurement. *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.003>
- Gummesson, E. (1987). Using Internal Marketing to Develop a New Culture – The Case of Ericsson Quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(3), 23-28. <https://doi.org/10.1108/eb006032>
- Gummesson, E. (2000). Internal Marketing in the Light of Relationship Marketing and Network Organizations. In R. J. Varey & B. R. Lewis (Eds.), *Internal Marketing: Directions for Management* (pp. 27-42). London, UK: Routledge.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Haq, A., Magoulas, G., Jamal, A., Majeed, A., & Sloan, D. (2018). Users' Perceptions of E-Learning Environments and Services Effectiveness: The Emergence of the Concept Functionality Model. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(1), 89-111. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2016-0074>
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70. <https://doi.org/10.1177/002224299606000406>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heskett, J. L., & Sasser, W. E. (2010). The Service Profit Chain: From Satisfaction to Ownership, Handbook of Service Science. In P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski & J. C. Spohrer (Eds.), *Handbook of Service Science* (pp. 19-31). New York, NY: Springer.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/08876049210035872>
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When Does Salespeople's Customer Orientation Lead to Customer Loyalty? The Differential Effects of Relational and Functional Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>
- Hoppock R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers. Reprint. New York, NY: Amo Press, 1977.
- Huang, M., & Chen, M. Y. (2013). Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status. *Psychological Reports*, 113(1), 180-198. <https://doi.org/10.2466/01.11.PR0.113x18z8>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The Moderating Effect of Cultural Congruence on the Internal Marketing Practice and Employee Satisfaction Relationship: An Empirical Examination of Australian and Taiwanese Born Tourism Employees. *Tourism Management*, 42, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Huang, Y. T., Lee, T. R., & Jiang, Y. J. (2020). Applying Grey Relational Analysis to Evaluate Internal Marketing Practice: A Cross-Cultural Case Study in Taiwan and Mainland China Hotels. *Contemporary Management Research*, 16(1), 55-75. <https://doi.org/10.7903/cmr.19552>
- Huang, Y. T., Rundle-Thiele, S., & Chen, Y. H. (2019). Extending Understanding of the Internal Marketing Practice and Employee Satisfaction Relationship: A Budget Chinese Airline Empirical Examination. *Journal of Vacation Marketing*, 25(1), 88-98. <https://doi.org/10.1177/1356766718757270>
- Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-Being* (pp. 393-413). New York, NY: The Guilford Press.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is Emotional Labor More Difficult for Some Than for Others? A Multilevel, Experience-Sampling Study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01129.x>
- Kadic-Maglajlic, S., Boso, N., & Micevski, M. (2018). How Internal Marketing Drive Customer Satisfaction in Matured and Maturing European Markets?. *Journal of Business Research*, 86, 291-299. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.024>
- Kaliski B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Farmington Hills, MI: Thomson Gale.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. M. (2016). Internal Marketing, Employee Job Satisfaction, and Perceived Organizational Performance in Microfinance Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796. <https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2015-0083>
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Khalid, Z., & Hadi, N. U. (2021). Theoretical Approach towards Internal Marketing and Customer Oriented Behavior: A Developing World Perspective. *Pacific Business Review International*, 13(8), 64-75.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and Measuring Employee-Based Brand Equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971. <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey, NJ: Pearson Education, Inc.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on Casino Employees' Organizational Trust, Job Satisfaction, and Customer Orientation: An Empirical

- Examination of Responsible Gambling Strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Liao, J. F., Wu, C. H., Jou, Y. H., & Huang, Y. Y. (2004). A Study of the Relationship between of Internal Marketing, Job Satisfaction and Customer-Oriented Behaviors. *Sun Yat-Sen Management Review*, 12(2), 181-201.
- Lin, W. B. (2008). Factors Enhancing the Intentions of Employees toward Customer-Oriented Behaviors. *International Journal of Commerce and Management*, 18(3), 267-288. <https://doi.org/10.1108/10569210810907173>
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00274-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00274-6)
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2005). Measuring Internal Market Orientation. *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305. <https://doi.org/10.1177/1094670504271154>
- Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2010). Internal Market Orientation and Market-Oriented Behaviours. *Journal of Service Management*. 21(3), 321-343. <https://doi.org/10.1108/09564231011050788>
- Liu, Y., Li, X., & Dong, M. C. (2019). The Role of Customer Orientation in Key Account Managers' Performance: A Client Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(7), 1592-1605. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2017-0229>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Lovelock, C. H. (1992). *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Mainardes, E. W., & dos Cerqueira, A. S. (2016). Measuring the Internal-Market Orientation in the Public Sector. *Public Organiz Rev*, 16, 179-197. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0307-1>
- Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction in the Banking Sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(5), 1313-1333. <https://doi.org/10.1108/IJBM-07-2018-0190>
- Mechinda, P., & Patterson, P. G. (2011). The Impact of Service Climate and Service Provider Personality on Employees' Customer-Oriented Behavior in a High-Contact Setting. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 101-113. <https://doi.org/10.1108/08876041111119822>
- Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal Marketing Practices, Genuine Emotions and Their Effects on Hotel Employees' Customer-Oriented Behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), 47-70. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
- Nebo, G. N., & Okechukwu, E. U. (2017). Effects of Internal Marketing on Customer Orientation Behaviour of Selected Hotels' Employees in Nigeria. *European Scientific Journal*, 13(16), 212-232. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n16p212>
- Nikolić, M., Vukonjanski, J., Nedeljković, M., Hadžić, O., & Terek, E. (2013). The Impact of Internal Communication Satisfaction Dimensions on Job Satisfaction Dimensions and the Moderating Role of LMX. *Public Relations Review*, 39(5), 563-565. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.09.002>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2018). Internal Marketing, Employee Customer-Oriented Behaviors, and Customer Behavioral Responses. *Psychology & Marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>

- Park, J. H., & Tran, T. B. H. (2020). From Internal Marketing to Customer-Perceived Relationship Quality: Evidence of Vietnamese Banking Firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(7-8), 777-799. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1446754>
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134270105>
- Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Sadiq, M. A., Gunawan, A. I., Sosianika, A., & Amalia, F. A. (2022). The Link between Engagement and Service Performance: The Mediation Role of Job Satisfaction and Customer-Oriented Behavior. *International Journal of Applied Business Research*, 4(1), 50-64. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v4i1.208>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, F., & Shafait, Z. (2019). Development and Validation of a Multidimensional Instrument for Measuring Internal Marketing in Chinese Higher Education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 413-435. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2018-0206>
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). The Relationship Between Internal Marketing and Employee Job Satisfaction: A Study from Retail Shops in Bangladesh. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(3), 149-159. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big Data in an HR Context: Exploring Organizational Change Readiness, Employee Attitudes and Behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Shiu, Y. M., & Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809. <https://doi.org/10.1080/02642060701849840>
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the Relationships among Internal Marketing Practices, Job Satisfaction, Service Quality and Customer Satisfaction: An Empirical Investigation of Saudi Arabia's Service Employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85. <https://doi.org/10.1080/15980634.2017.1294343>
- Song, H. J., Lee, H. M., Lee, C. K., & Song, S. J. (2015). The Role of CSR and Responsible Gambling in Casino Employees' Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Customer Orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455-471. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877049>
- Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552. <https://doi.org/10.1177/0092070305276368>
- Sulaiman, Y. (2018). The Impact of Internal Market Orientation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment among Malaysian Childcare Employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 2(4), 585-601.

- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale: A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- Ting, S. C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353-382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>
- Treľová, S., & Olšavský, F. (2017). Employee Satisfaction with Training Opportunities and Its Relation to Internal Marketing. *Holistica*, 8(2), 7-16. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0009>
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş Tatmini-Kişî Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişî-Örgüt Uyumu İlişkisinde Dağıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 57-78. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2012.0199.x>
- Uygun, M., & Akın, P. D. (2017). İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hizmet Çalışanlarının Müşteri ve İç Girişimcilik Yönlü Davranışlar Geliştirmelerindeki Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 836-853.
- Wang, M. L. (2015). Learning Climate and Customer-Oriented Behaviors: The Mediation of Customer Knowledge. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 955-969. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2013-0310>
- Welch, M. (2011). The Evolution of the Employee Engagement Concept: Communication Implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.2.123>
- Wu, W. Y., Tsai, C. C., & Fu, C. S. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449. <https://doi.org/10.1002/hfm.20329>
- Yusuf, G. O., Chin, T. A., Dawei, Z., Xiuli, H., & Choon, T. L. (2017). The Impact of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry. *Advanced Science Letters*, 23(9), 9055-9059. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.10022>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>

Research Article

İçsel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Yönlü Davranışlar Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Müşteriler ile Etkileşim Kuran Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma

The Mediating Role of Job Satisfaction in the Effect of Internal Marketing Practices on Customer-Oriented Behaviors: A Study on Employees Interacting with Customers

Ümit BAŞARAN Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü umitbasaran@beun.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-0243-3286	İlknur UNCÜOĞLU YOLCU Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü ilknur.uncuoglu@beun.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-8445-6977
---	---

Extensive Summary

1. Introduction

The service sector continues to develop rapidly all over the world. In addition, companies operating in the manufacturing sector also serve customers before, during and after sales to expand the scope of their physical products and increase their customer value. According to the service marketing triangle theory, in addition to the external marketing activities for the external customers of the company and the interactive marketing activities between the employees and the external customers, the internal marketing activities between the business management and the employees who provide one-to-one service to the external customers gain importance.

Internal marketing is based on the view of ensuring the satisfaction of employees who are in one-to-one interaction with external customers, which is also expressed as internal customers, and constitutes the intersection point of the marketing and human resources functions of the company. It deals with activities and processes such as training, motivating, rewarding, and satisfying internal customers to provide better service to external customers and increase external customer satisfaction. In this context, the acceptance of employees who interact directly with customers as internal customers is considered important in terms of both increasing job satisfaction and exhibiting customer-oriented behaviors.

The aim of the study is to determine the effects of internal marketing practices carried out for employees working in various sectors and interacting directly with customers, on their job satisfaction and customer-oriented behavior development tendencies. Therefore, the study aims to contribute to the findings in the literature about the relationships between these variables by focusing on internal marketing, job satisfaction and customer-oriented behaviors, which are important for the fields of organizational behavior, human resources management and service marketing.

2. Literature Review

Internal marketing is defined as trying to offer internal products that meet the needs and desires of internal customers to achieve the goals of the organization, by seeing the employees as internal customers and works as internal products (Berry, 1981, p. 34). Berry and Parasuraman (1991, p. 151) point out that internal marketing is the process of attracting, developing, motivating, and retaining qualified employees through work products that meet their needs.

Job satisfaction occurs because of employees' perceptions of how well their job provides them with the elements they see as important (Luthans, 2011, p. 141). Job satisfaction was first discussed by Hoppock (1935) as a mental and physical satisfaction arising from the employee's working environment and the job itself or an employee's subjective reaction to the job situation (Shiu & Yu, 2010, p. 796). Locke (1976) defined job satisfaction as "a pleasurable or positive emotional state arising from the evaluation of employee's job or work experiences" (Judge & Klinger, 2008, p. 394).

The concept of customer-oriented marketing suggests that sales can be achieved by identifying the needs and wants of customers and then by providing the satisfaction desired by customers better than competitors (Wang, 2015, p. 958). Customer orientation refers to the extent to which employees try to help customers make purchasing decisions and meet their needs (Saxe & Weitz, 1982, p. 344).

3. Methodology

In the study, an explanatory research design is used to test the effects existing in the literature between internal marketing practices, employee job satisfaction and customer-oriented behaviors. The population of the study consists of employees working in various institutions in Turkey and interacting directly with customers. The survey form, which was created through Google Forms to reach employees who meet the specified characteristics, was shared via the social networking site LinkedIn. Employees were asked to participate in the survey on a voluntary basis. Data were obtained from employees who interact directly with customers face-to-face and/or via telephone, e-mail, live chat, or social media, using the judgmental sampling method, which is one of the non-random sampling methods. Since the number of observed variables used in the study was 33 and it was foreseen that a sample size should be 10 times the number of observed variables within the framework of structural equation modeling, it was planned that the minimum sample size should be 330 in the study (Hair et al., 2019, p. 632). As a result of the confirmatory factor analysis, two items belonging to the enjoyment dimension of the customer-oriented behaviors scale were removed because their factor loadings were low, and the analyzes were carried out with the number of 31 observed variables. Therefore, it can be stated that the sample size of 317 used in the study is sufficient. Survey data were collected between April and May 2022. To reveal the effects between the variables, the analyzes were carried out through structural equation modeling using SPSS and AMOS programs.

The research hypotheses are determined as follows:

H₁: Internal marketing practices have a significant and positive effect on employees' job satisfaction.

H₂: Internal marketing practices have a significant and positive effect on employees' customer-oriented behaviors.

H₃: Job satisfaction has a significant and positive effect on employees' customer-oriented behaviors.

H₄: Job satisfaction has a mediating effect in the relationship between internal marketing practices and employees' customer-oriented behaviors.

4. Findings

Confirmatory factor analysis was applied to verify the measurement model of the study and to test the construct validity of the scales used. It was determined that factor loadings were in the range of 0.590 – 0.945 for all variables. Therefore, it has been revealed that observed variables are strongly related to latent variables. After the measurement model of the study was verified, path analysis was carried out within the framework of structural equation modeling to test the proposed research model. It has been determined that internal marketing practices have a positive and significant effect on employees' job satisfaction ($\beta = 0.683$, $t = 8.415$) and customer-oriented behaviors ($\beta = 0.312$, $t = 3.496$). It has been confirmed that job satisfaction of the employees has a positive and significant effect on their customer-oriented behaviors ($\beta = 0.306$, $t = 3.796$). Therefore, hypotheses H₁, H₂ and H₃ are supported. In the study, the bootstrap method was used to determine the mediating effect of job satisfaction in the relationship between internal marketing practices and customer-oriented behaviors. It was specified that the indirect effect of internal marketing practices on customer-oriented behaviors was positive and significant ($\beta = 0.209$, $p = 0.007$). Therefore, the H₄ hypothesis is accepted.

5. Conclusion

Within the framework of the findings of the study, it has been determined that the internal marketing practices carried out by the institution and consisting of internal communication, training and internal market research are effective on the job satisfaction and customer-oriented behaviors of the employees. In addition, it has been specified that the job satisfaction of the employees also affects their customer-oriented behaviors. Finally, it has been determined that job satisfaction has a mediating role in the effect of internal marketing practices on customer-oriented behaviors of employees. These findings overlap with the results of many studies in the literature (Al Samman & Mohammed, 2021; Choi & Joung, 2017; Ferdous et al., 2021; Park & Tran, 2018). These results emphasize the theory existing in the literature that external customer orientation and satisfaction can only be achieved through an internal customer orientation that satisfies internal customers (Lings, 2004, p. 411). In this context, it is necessary to provide an open communication system, effective training and development programs, and research methods for employees that allow the revealing of wants and needs in order for employees to be more satisfied with their jobs and to make more efforts to meet the demands and needs of external customers.