

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇSEL PAZARLAMA  
FAALİYETLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:  
YALOVA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ahmed BULUNMAZ**

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

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ayhan SERHATERİ**

**OCAK – 2020**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ




BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇSEL PAZARLAMA  
FAALİYETLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI:  
YALOVA İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmed BULUNMAZ

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

“Bu tez ~~23/01/2020~~ tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr.öğr.üyesi: AYHAN SERHAATÇİ	BAŞARILI	
Prof. Dr. Sima NART	Başarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT	Başarılı	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

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

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Ahmed BULUNMAZ
Öğrenci Numarası	:	1560Y04104
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Bankacılık Sektöründe İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Yalova İli Örneği
Benzerlik Oranı	:	%15

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

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

Ahmed BULUNMAZ

23.01.2020

İmza

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

Bilgilerinize arz ederim.

Dr. Öğr. Üyesi AYHAN SERHATERSİ

23.01.2020

İmza

Uygundur

Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi AYHAN SERHATERSİ

Tarih: 23/01/2020

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Pazarlamaya duyduğum merak ve bankacılık mesleğimden dolayı bu iki alanı birleştirerek hem akademik literatüre hem de bankacılık sektörüne bir katkı sağlamak amacıyla başladığım çalışmamı tamamlamanın mutluluğu içerisindeyim.

Tüm bu serüven tek başına aşılması güç zorluklar barındırmaktaydı. Ve her aşamasında maddi manevi desteğini hissettiğim onlarca insan oldu. Özetle bahsetmek gerekirse;

Tez çalışmamın tamamlanmasında destek olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ayhan SERHATERİ'ne,

Yorumları ve yönlendirmeleriyle çalışmamı daha iyi hale getirmem için çaba sarf eden kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Volkan POLAT'a,

Yüksek lisans eğitimimin başladığı günden bu yana verdikleri moral ve ihtiyacım olan tüm zamanlarda yardımlarını eksik etmeyen Mert İNAL, Özcan ÖZBİLEK, Kürşat ÇAPRAZ ve Kadir YILDIRIM'a,

Anketlerime katılarak çalışmama büyük katkı sağlayan Yalova'daki tüm banka çalışanlarına,

Çalışmamı tamamlamamda payları büyük olan ve ne zaman izne ihtiyacım olsa olumlu cevap veren saygıdeğer müdürlerim Onur CERUZ, Bülent ÖZER ve Mürsel TOPUZ'a,

Ayrıca bugünlere gelmemde çok büyük emekleri olan, beni sürekli motive eden anne babama, ihtiyaç duyduğumda bana omuz veren kardeşlerime ve desteğini ve yardımını hiçbir zaman esirgemeyen, en zor zamanımda yanımda olan eşime teşekkür ederim.

Son olarak, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hissettiren ve yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma ve hocalarıma teşekkür ederim.

**Ahmed BULUNMAZ**

**23.01.2020**

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA</b> .....	<b>5</b>
1.1. Pazarlama Kavramı .....	5
1.2. Pazarlamanın Önemi .....	6
1.3. Pazarlama Karması .....	6
1.3.1. Ürün (Product) .....	7
1.3.2. Fiyat (Price) .....	7
1.3.3. Dağıtım (Place) .....	7
1.3.4. Tutundurma (Promotion) .....	7
1.4. İçsel Pazarlama Kavramı, Önemi ve Kapsamı .....	8
1.5. İçsel Pazarlama için Pazarlama Karması .....	10
1.6. Literatürde İçsel Pazarlama .....	13
1.6.1. Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyetini Ele Alan Çalışmalar .....	16
1.6.2. Müşteri Odaklılığını Ele Alan Çalışmalar .....	17
1.6.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimini Ele Alan Çalışmalar .....	18
1.7. İçsel Pazarlamanın Faydaları .....	19
1.8. İçsel Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama İlişkisi .....	20
1.9. İçsel Pazarlama Modelleri .....	20
1.9.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli .....	21
1.9.2. Grönroos'un İçsel Pazarlama Modeli .....	22
1.9.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli .....	23
1.10. Altı Pazar Modeli .....	23
1.10.1. Müşteri Pazarları (Yeni ve Mevcut) .....	23
1.10.2. Tedarikçi Pazarları .....	24
1.10.3. Sevk (Yayımla) Pazarları .....	24

1.10.4. Çalışan Pazarları .....	24
1.10.5. Fenomen Pazarları .....	24
1.10.6. İçsel Pazarlar .....	24
1.11. Bankalarda Öne Çıkan İçsel Pazarlama Faaliyetleri .....	25
1.11.1. En İyi İşyeri (Great Place to Work) .....	25
1.11.2. Kuveyt Türk Katılım Bankası ve Önce Çalışan Meclisi Örneği .....	26
1.11.3. ING Bank Türkiye Örneği .....	29

## **BÖLÜM 2: HİZMET PAZARLAMASI VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK..... 30**

2.1. Hizmet Kavramı .....	30
2.2. Hizmetlerin Özellikleri.....	32
2.2.1. Dokunulmazlık.....	32
2.2.2. Türdeş Olmama.....	32
2.2.3. Eş Zamanlılık.....	33
2.2.4. Stoklanamama (Dayanıksızlık).....	33
2.2.5. Sahipsizlik.....	33
2.3. Hizmet-Kâr Zinciri.....	33
2.4. Hizmet Pazarlaması.....	35
2.4.1. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri .....	37
2.4.2. Finansal Hizmetlerin Pazarlaması.....	38
2.5. Hizmet İşletmeleri.....	39
2.6. Bankacılık .....	39
2.7. Türkiye’de Bankacılık.....	42
2.7.1. Banka, Şube ve Çalışan Sayıları .....	44
2.7.2. Türk Bankacılık Sektörüne Dair Bazı Veriler .....	46

## **BÖLÜM 3: İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ..... 48**

3.1. Müşteri Memnuniyeti.....	48
3.2. Kalite Kavramı .....	49
3.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti.....	49
3.4. Toplam Kalite Yönetimi .....	51
3.5. İç Müşteri .....	52
3.6. İç Müşteri Memnuniyeti.....	53
3.7. İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	55

3.7.1. Bireysel (Demografik) Faktörler.....	55
3.7.2. Örgütsel Faktörler .....	55
3.7.3. Sosyal Faktörler .....	58
3.8. İş Tatmini .....	58
<b>BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: YALOVA İLİ ÖRNEĞİ .....</b>	<b>61</b>
4.1. Araştırmanın Amacı .....	61
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	61
4.3. Verilerin Toplanması .....	61
4.4. Anket Formunun Hazırlanması .....	62
4.5. Araştırmanın Modeli .....	62
4.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	63
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	64
4.8. Araştırmanın Yöntemi.....	65
4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	65
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>95</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>110</b>

## KISALTMALAR

<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>CRM</b>	: Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
<b>GPTW</b>	: Great Place to Work (En İyi İşyeri)
<b>GSYH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>İK</b>	: İnsan Kaynakları
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>SERVQUAL</b>	: Service Quality (Hizmet Kalitesi)
<b>TKBB</b>	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor (Varyans Şişirme arpanı)
<b>WWW</b>	: World Wide Web (Dünya apında Ağ)



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Zaman İçinde Hizmet Üzerine Yapılan Akademik Çalışmalar .....	31
<b>Tablo 2</b> : Hizmet Pazarlamasının Gelişim Seyri .....	36
<b>Tablo 3</b> : Seçilmiş Bilanço Kalemleri .....	46
<b>Tablo 4</b> : Bilanço Dışı Kalemler .....	46
<b>Tablo 5</b> : Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	66
<b>Tablo 6</b> : Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	66
<b>Tablo 7</b> : Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı .....	67
<b>Tablo 8</b> : Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı .....	68
<b>Tablo 9</b> : Katılımcıların Kurumunda Çalışma Süresi Dağılımı .....	68
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Banka Türü Dağılımı .....	69
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Banka Yapısı Dağılımı .....	69
<b>Tablo 12:</b> Katılımcıların İdari Görevi Olma Durumu Dağılımı .....	70
<b>Tablo 13:</b> İçsel Pazarlama İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması .....	71
<b>Tablo 14:</b> İç Müşteri Memnuniyeti İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması .....	73
<b>Tablo 15:</b> Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	75
<b>Tablo 16:</b> Ölçek Puanlarına Ait Güvenirlilik Katsayıları .....	75
<b>Tablo 17:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	76
<b>Tablo 18:</b> İçsel Pazarlamanın İçsel Doyuma Etkisinin İncelenmesi .....	77
<b>Tablo 19:</b> İçsel Pazarlamanın Dışsal Doyuma Etkisinin İncelenmesi .....	78
<b>Tablo 20:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Yaş Açısından İncelenmesi .....	79
<b>Tablo 21:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi .....	80
<b>Tablo 22:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi .....	81
<b>Tablo 23:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi .....	81
<b>Tablo 24:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Bu Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi .....	83
<b>Tablo 25:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Banka Türü Açısından İncelenmesi .....	84
<b>Tablo 26:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Bankanın Yapısı Açısından İncelenmesi .....	86

<b>Tablo 27:</b> İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin İdari Görevi Olma Durumu Açısından İncelenmesi .....	87
<b>Tablo 28:</b> Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları .....	88



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Hizmetler İçin İçsel Pazarlama Modeli .....	21
Şekil 2 : Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli.....	22
Şekil 3 : Grönross'un İçsel Pazarlama Modeli .....	22
Şekil 4 : Lings'in İçsel Pazarlama Modeli.....	23
Şekil 5 : Kuveyt Türk "İYİ Kİ" Kampanyası .....	26
Şekil 6 : Kuveyt Türk GPTW Ödülü .....	26
Şekil 7 : Kuveyt Türk 30. Yıl Hediyesi .....	28
Şekil 8 : Kuveyt Türk Bayram Çikolatası İkramı .....	28
Şekil 9 : Kuveyt Türk Ramazan Hurması Dağıtımı .....	29
Şekil 10: ING Bank Serbest Kıyafet Uygulaması Duyurusu.....	29
Şekil 11: Hizmet-Kâr Zinciri .....	35
Şekil 12: Türkiye'deki Banka Sayıları .....	45
Şekil 13: Eylül 2019 İtibariyle Banka Şube Sayıları .....	45
Şekil 14: Türkiye'deki Bankaların Çalışan Sayıları .....	45
Şekil 15: Türk Bankacılık Sektörünün Aktif Büyüklüğü .....	47
Şekil 16: Araştırmanın Modeli .....	62
Şekil 17: Katılımcıların Yaş Dağılımı .....	66
Şekil 18: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı .....	67
Şekil 19: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı.....	67
Şekil 20: Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı.....	68
Şekil 21: Katılımcıların Kurumunda Çalışma Süresi Dağılımı .....	69
Şekil 22: Katılımcıların Banka Türü Dağılımı .....	69
Şekil 23: Katılımcıların Banka Yapısı Dağılımı.....	70
Şekil 24: Katılımcıların İdari Görevi Olma Durumu Dağılımı .....	70

**Tezin Başlığı:** Bankacılık Sektöründe İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması: Yalova İli Örneği

**Tezin Yazarı:** Ahmed BULUNMAZ

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Ayhan SERHATERİ

**Kabul Tarihi:** 23/01/2020

**Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 106 (tez) +4 (ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Üretim Yönetimi ve Pazarlama

İçsel pazarlama son yıllarda iş dünyasında ve akademik literatürde kendine daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Rekabetin işletmeler açısından günümüzün bir gerçeği haline gelmiş olması, işletmeleri bu yarışta öne geçmek için birçok çalışma yapmaya itmektedir. Çalışanlarının memnuniyet düzeylerini artırmak için onlara yönelik içsel pazarlama faaliyetleri yürütmek bunlardan biridir ve işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Hizmetlerin çoğu üretildiği anda ve üretildiği yerde pazarlanmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle çoğu zaman hizmetler onu veren kişiden bağımsız düşünülemez. Bu sebepten firmanın devamlılık ve başarısı iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanmasına bağlıdır. Dolayısıyla içsel pazarlama çalışmaları ile iç müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelere doğrudan fayda sağlayacaktır.

Banka çalışanları üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada pazarlama, hizmet ve bankacılık kavramları hakkında genel bilgiler verilmiş, içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyetine yönelik geçmiş araştırmalara değinilmiş, bankaların içsel pazarlama çalışmaları mercek altına alınmış ve iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler açıklandıktan sonra içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında ilişki olup olmadığı Yalova ili örneğinde araştırılmıştır.

Çalışmanın amacı içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak ve içsel pazarlamanın iç müşteri memnuniyeti üzerine etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Bu doğrultuda araştırmada anket yöntemi kullanılarak Yalova ilindeki 329 banka çalışanının tümüne ulaşılmıştır. Dağıtılan 329 anket formundan geri dönen 225 anket formu istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre; içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. İçsel pazarlamanın iç müşteri memnuniyetine etkisinin ise ölçeklerin alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Buna göre gelişim ve vizyon alt boyutları hem içsel doyumunu hem de dışsal doyumunu pozitif etkilemektedir. Ödüllendirme alt boyutunun ise iç müşteri memnuniyeti üzerine bir etkisi gözlenmemiştir. Bu sonuçlar ışığında çalışmanın akademik literatüre, iş dünyasına ve özellikle bankacılık sektörüne katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İçsel Pazarlama, İç Müşteri Memnuniyeti, Bankacılık

**Title of Thesis:** Investigation of the Impact of Internal Marketing Activities on Internal Customer Satisfaction in the Banking Sector: The Case of Yalova Province

**Author of Thesis:** Ahmed BULUNMAZ    **Supervisor:** Assist. Prof. Ayhan SERHATERI

**Accepted Date:** 23/01/2020

**Np:** ix (pre text) + 106 (main body) + 4 (App.)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Production Management and Marketing

In recent years, internal marketing has started to find more place in the business world and academic literature. Competition has become a reality for businesses in the contemporary world, and it pushes businesses to make many efforts to get ahead in this race. One of these efforts is to carry out internal marketing activities to increase the satisfaction levels of its employees and it provides a great competitive advantage to the businesses.

Most of the services have to be marketed simultaneously at the same place which it is served. In other words, most of the time, services cannot be considered independent of the person who is providing it. For this reason, the success and continuity of companies depend on ensuring internal customer satisfaction. Therefore, providing internal customer satisfaction through internal marketing activities will directly benefit businesses.

In this study conducted on bank employees, general information about marketing, service and banking concepts were given, past researches about internal marketing and internal customer satisfaction were discussed, the internal marketing studies of banks were examined and the factors affecting internal customer satisfaction were explained. The relationship between internal marketing and internal customer satisfaction was investigated in the sample of Yalova province.

The aim of this study is to determine whether there is a relationship between internal marketing and internal customer satisfaction and to investigate whether internal marketing has an impact on internal customer satisfaction. In this direction, all 329 bank employees in Yalova province were reached by using questionnaire method. 225 questionnaires returned from 329 questionnaires distributed. These 225 questionnaires were evaluated by statistical analysis methods. Data were analyzed with SPSS 22 program and 95% confidence level was used.

According to the findings of the research; it was determined that there is relationship between the internal customer satisfaction and internal marketing. It was concluded that the effect of internal marketing on internal customer satisfaction varies according to the sub-dimensions of the scales. Accordingly, development and vision affect both internal satisfaction and external satisfaction positively but no effect was observed from rewarding sub-dimension on internal customer satisfaction. In the light of these results, the study is expected to contribute to the academic literature, the business world and especially the banking sector.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, Banking

## GİRİŞ

Yıllar içinde pazarlamanın önemli bir parçası haline gelen içsel pazarlama, literatürdeki kullanımının artmasının yanı sıra işletmeler için de vazgeçilmez olmuştur. Her alanda artan rekabet bu alanda da kendini daha fazla göstermeye başlamıştır. Çünkü hangi sektörde olursa olsun firmalar çalışanlarının memnuniyetine önem vermeleri gerektiğini anlamış ve bunun için içsel pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeye başlamışlardır. Hizmet sektörü işletmeleri ise diğer sektör işletmelerine göre bu rekabeti daha üst düzeyde hissetmektedir. Bunun sebebi ise hizmet işletmelerinde iç müşterilere verilen hizmetin, dış müşterilere verilen hizmetle karşılaştırılmasıdır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Literatürde içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisini konu alan bazı çalışmalar mevcut iken, bankacılık sektörü özelinde içsel pazarlama faaliyetlerinin, iç müşterilerin içsel doyum ve dışsal doyumlarına etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır (Gülşen, 2010; Huang & Rundle-Thiele, 2014; Shah, 2014). Bu bağlamda, araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışanlar ve kurumlar için çok önemli olan içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti kavramlarının ele alındığı araştırmamız hem pazarlama hem de yönetim alanlarına girmesi sebebiyle, her iki alan için de önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

İçsel pazarlamanın önemi gün geçtikçe artmaktadır. Fakat içsel pazarlama üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Özellikle bankacılık sektörü özelinde içsel pazarlama faaliyetlerinin, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyum ve dışsal doyumlarına etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebepten çalışma sonuçlarının akademik literatüre, iş dünyasına ve özellikle bankacılık sektörüne katkı sağlaması beklenmektedir. İçsel pazarlamanın beş temel unsurundan ilkinin çalışan motivasyonu ve memnuniyeti olduğu tespit edilmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000). Bu doğrultuda içsel pazarlama ve iç müşterilerin memnuniyeti ilişkisini incelenmesine dair gereklilik bir kez daha ortaya çıkmıştır.

## **Tezin İÇeriği**

Türkiye’de mevduat bankaları, kalkınma bankaları, yatırım bankaları ve katılım bankaları olmak üzere dört tür banka bulunmaktadır. Bu çalışmada Yalova’da toplam otuz şubesi bulunan on dört mevduat ve katılım bankasının içsel pazarlama çalışmaları incelenmiştir.

Çalışma toplam dört bölüm olacak şekilde tasarlanmıştır.

İlk üç bölüm tezin kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde içsel pazarlama konusu işlenmiştir. Bölüme pazarlama kavramı açıklanarak başlanmış, pazarlamanın önemine değinildikten sonra pazarlama karması, içsel pazarlama kavramı, içsel pazarlama karması, literatürde içsel pazarlama üzerine yapılan çalışmalar, içsel pazarlamanın faydaları, içsel pazarlama ile ilişkisel pazarlama ilişkisi, içsel pazarlama modelleri, altı pazar modeli ve bankalarda öne çıkan içsel pazarlama faaliyetleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde hizmet pazarlaması başlığı altında hizmet kavramı, hizmetlerin özellikleri, hizmet-kâr zinciri, hizmet pazarlaması, hizmet işletmeleri, bankacılık, Türkiye’de bankacılık konularına değinilmiştir.

Tezin kavramsal çerçevesini oluşturan üçüncü bölümde ise iç müşteri memnuniyeti konusu irdelenmiştir. Müşteri memnuniyeti kavramı, kalite kavramı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti kavramı, toplam kalite yönetimi, iç müşteri, iç müşteri memnuniyeti, iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler, iş tatmini konularına bu bölümde yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise anket yöntemiyle yapılan saha araştırması sonucu elde edilen verilere ilişkin istatistikî analizler ile araştırma hipotezleri ve modelinin test edilmesine ilişkin analizler yer almaktadır.

## **Araştırmanın Soruları**

Araştırmamızın soruları aşağıdaki gibidir:

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?

İçsel pazarlama faaliyetleri iç müşteri memnuniyetini etkiler mi?

İçsel pazarlama faaliyetleri demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir mi?

İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterir mi?

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan çalışma ulaşım zorluğu, zamanın kısıtlılığı ve maliyet gibi nedenlerden dolayı Yalova ili ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında Yalova ilinde bulunan 30 banka şubesinin 329 çalışanına anket formu ulaştırılmıştır. Zaman sınırlılığı sebebiyle izinde olan çalışanlara ulaşılamamıştır.

Araştırma bankacılık sektörü üzerine yapılmıştır fakat sadece banka çalışanlarına yönelik olarak geliştirilmiş bir içsel pazarlama ya da iç müşteri memnuniyeti ölçeği bulunmamaktadır. Buna ek olarak araştırmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının anket vasıtasıyla kendilerine yöneltilen soruları içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları kabul edilmiştir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

BDDK Fin Türk verilerine göre Yalova'da toplam 30 banka şubesi bulunmaktadır (BDDK, 2019). Araştırmanın evrenini Yalova ilinde faaliyette bulunan bankaların 30 şubesinde bulunan 329 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmaya tabi tutulan banka çalışanlarının sayıca ulaşılabilir olması ve bilgi kaybının da önlenmesi adına araştırmada tam sayım yapılması uygun bulunmuştur. Tam sayım, araştırmaya dahil edilen tüm birim ve kişilere ulaşılarak ihtiyaç duyulan bilginin temin edilmesi olarak tanımlanmıştır tam sayım (Özmen, 2000: 10). Araştırma 2019 yılı Ekim-Kasım ayları arasında tüm ilçeler dahil olmak üzere Yalova ilinde bulunan banka çalışanlarının katılımıyla yapılmıştır. Çalışma Ekim-Kasım 2019 tarihleri arasında Yalova ilindeki toplam 30 banka şubesinde çalışan 329 bireyden oluşan evrende yapılmıştır. Formlar, izinde olan çalışanlar ve ankete katılmayı reddedenler hariç tüm çalışanlara ulaştırılmıştır. Bu doğrultuda geri dönen 225 anket formu analiz edilmiştir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması, ölçek puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığının incelenmesi adına yapılan bir işlemdir. Ölçek puanlarından elde edilen bu çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım için yeterli görülmesi +1,5



ile -1,5 arasında olması ile ortaya konulabilmektedir (Tabachnick, Fidell, 2013). Bu doğrultuda analiz sonuçlarından ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği çıkarılmaktadır. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi ve regresyon testi, t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Ölçek puanları arasındaki etki ise regresyon testi ile analiz edilmiştir. Ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.



## **BÖLÜM 1: İÇSEL PAZARLAMA**

Araştırmanın ilk bölümünde içsel pazarlama başlığı altında öncelikle kısaca pazarlama kavramı açıklanmıştır. Pazarlamanın önemi ve pazarlama kavramı başlıklarından sonra ise içsel pazarlama kavramı, önemi ve kapsamı konuları üzerinde durulmuştur. Daha sonra içsel pazarlama kavramı hakkında bilgi verildikten sonra literatürde içsel pazarlama hakkında yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ardından içsel pazarlama modelleri hakkında örnekler verilmiştir. Altı pazar modeline değinildikten sonra ise bankalarda öne çıkan içsel pazarlama faaliyetleri örnekleriyle incelenmiştir.

### **1.1. Pazarlama Kavramı**

En yaygın tanımlardan birine göre pazarlama, belirli bir kar kazanarak bir hedef pazarın gereksinimlerini gidermek için değer arayıp oluşturma ve sunma bilim ve sanatıdır (Kotler, 2012: 12). Genel olarak pazarlamanın bir sanat olduğundan ziyade bir meslek olduğu da ifade edilir.

Her fırsatta belirtildiği gibi organizasyonlar üretim, finansman, lojistik, AR-GE, halkla ilişkiler ve İK gibi bazı temel fonksiyonlarını doğru ve etkin şekilde kullanabildikleri sürece yoğun rekabette hayatta kalabileceklerdir. Farklı amaçlarla kurulmuş olsalar da organizasyonlardan beklenen, buldukları pazarı meydana getiren kitlelerin ürün ve hizmetlere duydukları ihtiyacı, uygun koşullarla ve uygun zamanda temin edebilmeleridir (Mirze, 2010: 298).

Pazarlama faaliyetleri müşteri bulmak ve mevcut müşteriyi elde tutmak temeline dayanır. Bu sebepten genellikle satış faaliyetleri ile özdeşleştirilir. Fakat pazarlama, satıştan çok daha farklı ve geniş kapsamlı bir faaliyet olan ve bunun yanı sıra satışı da içinde barındıran daha etraflı bir niteliktedir (Kıyat ve ark., 2017). Hatta bazen satış ve pazarlama bir tutulur. Ancak satış elimizde bir ürün ya da hizmet olduğunda ve bu ürün için tüketici bize geldiğinde başlar. Pazarlama ise tüketicinin şirketimize gelmesi için yapılan birçok faaliyeti kapsar ve hatta pazarlama yapmak için ilk başta elimizde ürün veya hizmet olmasına da gerek yoktur. Önce insanların ihtiyaçları tespit edilir. Buna göre ortaya konulacak ürün ve hizmet belirlenir. Sonrasında da uzun süreli bir yatırım yapma gayreti devreye girer. Pazarlama tüm bu süreci kapsayan bir faaliyettir.

Pazarlama faaliyetleri sadece şirketlerin ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve satışa hazırlamak için kullandıkları bir yol değil, aynı zamanda politikacılar ve sanatçılar gibi toplumun ilgisini çekmek isteyen kişilerin de kullandıkları bir yoldur. Örneğin “Obama for America” başkanlık kampanyası, karizmatik bir politikacı, güçlü bir umut mesajı ve tam anlamıyla modern bir pazarlama programının bir arada kullanılmasıydı. Bu pazarlama kampanyası Obama’nın 2008’deki zaferinde kilit rol oynamıştır (Kotler & Keller, 2012: 25).

## **1.2. Pazarlamanın Önemi**

Günümüzde şirketler acımasız ekonomik şartlardan etkilenmemek ve finansal olarak zenginleşmek için büyük mücadeleler vermektedirler. Pazarlama bu mücadelenin can damarını oluşturmaktadır. Finans, operasyonlar, muhasebe ve diğer işletme fonksiyonları şirketlerin devamlılıklarını sağlamaları için ürün ve taleplere yeterince talep gelmediği müddetçe hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Bu sebepten finansal başarı genellikle pazarlama becerilerine bağlıdır (Kotler & Keller, 2012: 25).

## **1.3. Pazarlama Karması**

Philip Kotler tarafından literatüre kazandırılan pazarlama karması, belirlenen pazardaki müşterilerin gereksinimlerine göre müşteri tatmini sağlamak, rekabet ortamında tutunabilmek ve piyasada başarılı olmak amacıyla işletmelerin kontrolünde olan değişkenlerden meydana gelir. 4P olarak da bilinen bu temel niteliğindeki değişkenler ürün (**P**roduct), fiyat (**P**rice), dağıtım (**P**lace) ve tutundurmadır (**P**romotion).

Pazarlama karmasının planlaması, hedef müşterilere değer katan bir fırsat oluşturmakla başlar. Bu fırsat, şirketin karlı müşteri ilişkilerinin oluşturulması temeline dayanır (Kotler & Armstrong, 2010: 248).

4P stratejilerinin hizmetlere uygulanması sırasında birtakım değişiklikler gerekmektedir. Örneğin tutundurma ve reklam faaliyetleri hizmetler için de çok önemli olsa da hizmetler aynı anda üretilip tüketildiği için hizmeti veren kişinin verdiği anda tutundurmasını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Fiyatlama da karmaşıktır çünkü hizmetlerde birim fiyat belirlemek oldukça zordur. Buna ek olarak tüketiciler fiyatı bir kalite unsuru gibi düşünürler. Geleneksel pazarlama karması değişkenlerinden bir diğeri de ambalajdır ve hizmetler için kullanılması mümkün değildir. Yine fiziksel ürünlerin

dağıtımında kullanılan dağıtım yöntemleri de hizmetler için elzem değildir (Öztürk, 2015: 23).

### **1.3.1. Ürün (Product)**

Bir istek ya da ihtiyacın karşılanması için; tüketim, kullanım, edinme ya da farkına varılması için piyasaya sürülen bir şey olarak tanımlan ürün, fiziksel objeleri, yerleri, hizmetleri ve düşünceleri kapsar (Tek, 1999: 340).

Tek (1999), ürün düzeylerinin üç ana başlıkta sınıflandırılabilceğini belirtmiştir:

Öz ürün: Tüketicinin aldığı şeydir. Üründe tanıtıma ağırlık verilir. Asıl ya da çekirdek fayda bulunmaktadır.

Somut Ürün: Fiziksel yapıya ve görünüm elde eden öz ürünlerdir. Somut ürünlerin beş temel özelliği bulunmaktadır: Bunlar stil, marka ismi, kalite seviyesi, ayırıcı özellikler ve ambalajdır.

Genişletilmiş Ürün: Ürün yanında verilen birtakım ek hizmetlerdir.

### **1.3.2. Fiyat (Price)**

Bir ürüne sahip olduktan sonra bu ürüne bir bedel belirlenmelidir. Fiyat, bir mal ya da hizmet alınması karşılığında verilen para tutarıdır. Yaygın bir tanımla ise fiyat, tüketicilerin yararlanmak adına mal veya hizmetleri kullanmak veya edinmek için feragat etmek zorunda kaldığı bütün değerler toplamıdır.

### **1.3.3. Dağıtım (Place)**

Ürünlerin, tüketicilere ulaştırıldığı yerler ve kanallar anlamına gelen dağıtım, doğru ürünü zamanında müşteriye ulaştırmak anlamını da taşır.

### **1.3.4. Tutundurma (Promotion)**

İşletmeler ürün ve hizmetlerin kolayca satılması için tüketiciyi ikna etmelidirler. Bu sebeple üreticilerin ya da pazarlamacıların gerçekleştirdikleri programlı ve koordineli faaliyetler sürecine tutundurma denir (Odabaşı ve Oyman, 2002: 82).

#### **1.4. İçsel Pazarlama Kavramı, Önemi ve Kapsamı**

İçsel pazarlamanın ilk kullanımı 1976 yılında Berry'ye aittir. Çalışanın aynı zamanda bir müşteri olduğu temeline dayanır ve dış müşteriler gibi çalışanların da karşılanması gereken ihtiyaçları olduğu üzerinde durur (Berry, 1981). Zaman içinde farklı çalışmalarda da kendine yer bulan içsel pazarlama, çalışanları iç müşteriler olarak, organizasyonun hedeflerine ulaşma adına gerçekleştirilen işleri de bu iç müşterilerin gereksinimlerini karşılayan ürünler gibi görme şeklinde tanımlanmıştır (Kocaman, Durna, & İnal, 2013).

İçsel pazarlama, çalışanların dikkatini, pazarlama planlarının uygulanması için değiştirilmesi gereken iç faaliyetlere odaklayan bir kuruluş içindeki herhangi bir pazarlama şekli olarak tanımlanır. Burada iki önemli husus vardır. Birincisi iç müşterileri oluşturur. Bir organizasyonda çalışanlar hem tedarikçi hem de müşteridir. Bu noktada, bireysel bir değişim seviyesinde müşteri hizmetlerini ve kalitesini geliştirmek için neler yapılabileceği ile ilgilenilir. İkinci husus ise personellerin fonksiyonel sınırlar boyunca nasıl birlikte çalıştıkları, böylece işin şirketin misyonuna, stratejisine ve hedeflerine uyduğuyla ilgilidir. Bunun önemi, personelin müşteri ile etkileşimi için desteğe ihtiyaç duyulan hizmet firmalarında bariz bir şekilde görülmektedir. İçsel pazarlamanın arkasında yatan fikir, bu bağlamda, tüm çalışanların, müşteriyle etkileşim noktasında bağlantı kurma sürecinin bir parçası olduğu yönündedir. Bu, bazı firmalarda kalite yönetimi girişimlerinin, bazılarında ise pazarlama faaliyetlerinin bir parçasını oluşturur (Berry, 1995).

Rafiq ve Ahmed (2000), içsel pazarlamanın beş temel unsuru olduğunu tespit etmiştir. Bunlar:

1. Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti
2. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti
3. İşlevlerarası koordinasyon ve entegrasyon
4. Yukarıdakilere pazarlama benzeri yaklaşım
5. Belirli kurumsal veya fonksiyonel stratejilerin uygulanması.

Kotler ve Keller (2012: 43) bütünsel pazarlamanın bir unsuru olan içsel pazarlamanın, müşterilere iyi hizmet vermek isteyen yetenekli çalışanları işe alma, eğitme ve motive

etme işi olduğunu ifade etmiştir. Kotler'e (2012) göre içsel pazarlama dışsal pazarlamanın öncüsü olmalıdır. Şirket personeli bunu sağlamaya hazır hale gelmeden önce mükemmel hizmetin tanıtımını yapmak anlamsızdır.

Bir diğer tanıma göre içsel pazarlama, müşteri memnuniyetini tesis etmek için bağımsız departmanlarda görev yapan çalışanlara çalıştıkları organizasyonun hedeflerinin benimsetilmesi, eşgüdümlü çalışmalarının sağlanması, yeri geldiğine değişime hazır olmalarının tesis edilmesi, motivasyonu yüksek ve müşteri odaklı olmalarını sağlamak için başvurulan yaklaşımdır (Karaçaoğlu, 2015; Rafiq ve Ahmed, 2000).

Çalışanların organizasyon içinde meydana getirdikleri iç pazar fikrinden hareketle oluşan içsel pazarlama bu pazarı oluşturan iç müşterilerin, dış müşterilerin isteklerini cevaplandırabilmeleri sebebiyle eğitim, bilgilendirme, gelişim ve ödüle gereksinim duyarlar (Doukakis ve Kitchen, 2004; Kocaman, Durna & İnal, 2013: 22).

İçsel pazarlama eğer kapalı bir yönetim anlayışı varsa, hiçbir yönetim fonksiyonunun etkili olmayacağı temeline dayanır. Ürün ve hizmetlerin üretilip sunulmasında birden fazla operasyonun ve farklı becerilere sahip kişilerin aktif şekilde bir araya gelmesi gerekmektedir. Bu görevler arası faaliyetlerin ve tüm bu faaliyetleri gerçekleştiren insanların nihai ürünler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Buradan çıkarılacak şey de şudur ki, bugünün yöneticileri, organizasyonun tüm bölümlerindeki çalışanların müşteri tedarik zinciri boyunca kalitenin sunulmasına dahil olmasını sağlamalıdır (Ahmed & Rafiq, 2003, s. 1178).

21. yüzyılda artık şirketler, işlevler ile departmanlar arasındaki duvarları muhafaza etmeyi kaldırabilecek güçte değillerdir. Başarı, işletme hedeflerine ulaşmak için üretimden satış ve dağıtıma, hizmetlerden, reklama, satış promosyonundan, ürün planlama ve pazar araştırmasına ilgili fonksiyonları kurum içinde entegre ederek sağlanır. İçsel pazarlama, bir organizasyonun tüm fertlerine, işlevlerine ve bölümlerine, hepsinin gereksinimlerini, talep ve maliyetlerini sistemli şekilde değerlendirebilmek için rehberlik eder. Bu, her bir çalışan tarafından örgütsel etkileşimde tekrarlanan iç müşteri-tedarik zincirinin, üst yönetimden orta kademe yöneticilere, işçilere kadar uzandığını göstermektedir. Kurumsal olarak, bu hiyerarşi, çok sayıda etkileşim bölümünün bir sonucu olarak farklı iş birliklerinin geliştiği bir ilişkiler ağı oluşturur. Bu ilişkilerin ve

etkileşimlerin her biri, uygun olduğunda resmi bir içsel pazarlama stratejisi ve içsel pazarlama planı ile yönetilebilir (Ahmed & Rafiq, 2003, s. 1178).

### **1.5. İçsel Pazarlama için Pazarlama Karması**

İçsel pazarlama karmasına geleneksel 4P'nin yanı sıra fiziksel olanakların, sürecin ve katılımcıların da eklenmesiyle genişletilmiş şekilde 7P fikri önerilmektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 49).

#### **1.5.1. Ürün**

Ürün, bir talep veya ihtiyacı karşılaması için; tüketilmesi, kullanılması, edinilmesi ya da dikkat çekmesi sebebiyle piyasaya sürülen bir şey olarak tanımlanmıştır. Kapsamında fiziksel objeleri, yerleri, hizmetleri ve düşünceleri barındırır (Tek, 1999: 340).

Korkmaz'a (2009) göre ise ürün; fiziksel olarak değerlendirilen rengin, ambalajın, markanın, kalitenin ve fiyatın yanı sıra organizasyonun saygınlığını da kapsamaktadır (Korkmaz vd, 2009: 330-331).

Daha önce de belirttiğimiz gibi ürün düzeyleri üç ana başlıkta sınıflandırılmıştır. Bunlar öz ürün, somut ürün ve genişletilmiş üründür.

İçsel pazarlamada elle tutulur niteliklerden söz etmemiz pek olası değildir. Fakat öz ürüne etkisi olacak bazı faktörleri bu minvalde değerlendirmek mümkündür. Örnek olarak, bir şirketin personel istihdamı için çıktığı ilan verilebilir. (Kaçaroglu, 2015).

Ürün, stratejik aşamada pazarlama stratejilerini, yani ne satılması gerektiği planının çalışması için gerekli tüm değer ve tutumları ifade eder. Taktiksel aşamada ise ürün, yeni performans ölçümlerini ve mevcut müşterileri elde tutmanın yeni yöntemlerini içerir. Ürün aynı zamanda İKY'nin (insan kaynakları yönetimi) düzenlediği eğitimleri de kapsar. En temele inecek olursak ürün, işin kendisidir (Ahmed, Rafiq, 2002: 50). Özetle, içsel pazarlama faaliyetlerinde işin kendisi öz ürün olarak değerlendirilmelidir. Buna ek olarak İKY'nin bir takım eğitim programları, seminerler ve sosyal etkinlikler gibi uygulamaları da genişletilmiş ürün sınıfında değerlendirilmelidir.

### **1.5.2. Fiyat**

Fiyat, bir mal ya da hizmet alınması karşılığında verilen para tutarıdır. Yaygın bir tanımla ise fiyat, tüketicilerin yararlanmak adına mal veya hizmetleri kullanmak veya edinmek için feragat etmek zorunda kaldığı bütün değerler toplamıdır.

Motivasyon ve örgütsel bağlılığa en çok etki eden faktörlerden biri olarak dikkat çeken içsel pazarlama için de fiyat genel olarak benzer niteliklere sahiptir. Fiyat, çalışmanın yeni metotlarına ve yeni stratejiler geliştirmek amacıyla vazgeçilen tasarımlara uymanın psikolojik maliyeti şeklinde de düşünülebilir. Fırsat maliyetinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi, personellerin yeni uygulamaların maliyetlerini yüksek bulma ve bu sebepten değişikliklere karşı direnme eğilimine girebilirler. Bunun önüne geçmek adına, yeni politikalar benimsemenin faydaları detaylıca açıklanmalı ve gerekli bilgiler personellerle paylaşılmalıdır. Özetle fiyat içsel pazarlamada iç müşterilerin yani çalışanların memnun edilmesi için titiz bir şekilde başvurulması gereken önemli bir faktördür (Karaçaoğlu, 2015; Ahmed ve Rafiq, 2002: 51).

### **1.5.3. Dağıtım**

Dağıtım, ürünlerin, son tüketiciye ulaştırıldığı yerler ve kanallardır. Dağıtım, doğru ürünü zamanında müşteriye ulaştırmak anlamını da taşır. İçsel pazarlamada ise dağıtım, birtakım eğitimlerin veya yeni stratejik kararların tanıtıldığı kurul veya oturumlar iç müşterilere çeşitli yollarla iletilmesi sürecini anlamına gelir (Ahmed ve Rafiq, 2002: 55).

### **1.5.4. Tutundurma**

Tutundurma, işletmelerin ürünlerini uzun süre tüketiciye gösterebilmek ve onların farkındalıklarını sağlamaktır. Günümüz rekabet koşulları ve her gün alternatif ürünlerin piyasaya sürüldüğü düşünülürse ürünlerin uzun süre tüketiciye gösterilmesi çok önemlidir.

Hizmet işletmelerinde ise tutundurma, verilen hizmetlerin pazarda benimsenmesi için müşterilerin ikna edilebilmeleri adına gerçekleştirilen iletişim faaliyetleri olarak tanımlanır (Kozak vd., 2011).



Firmaların çalışanları da firmanın iç müşterileri olduğundan iç müşteriler için de tutundurma faaliyetleri bulunmaktadır. Örnek olarak insan kaynakları yöneticilerinin personeli ile iletişim kurarken kullandıkları sosyal veya kurum içi iletişim organları verilebilir (Karaçaoğlu, 2015; Ballantyne, 2000: 277).

#### **1.5.5. Fiziksel Olanaklar**

Fiziksel olanaklar, geleneksel 4P'ye ek olarak süreç ve katılımcılar ile birlikte 7P olarak da ifade edilen genişletilmiş pazarlama karması elemanlarından. Fiziksel olanaklar hizmet şirketleri için çok önemlidir. Çünkü soyut nitelikteki hizmetleri adeta somutlaştırmaktadırlar. Müşteriler fiziksel olanakları hizmet kalitesi gibi hizmetin bazı özelliklerini, işletmelerde var olan diğer müşteriler ve çalışanlar hakkındaki kanaatlerinin oluşmasında bir gösterge olarak kullanabilmektedirler (Karaçaoğlu, 2015; Kozak vd. 2011;173).

İçsel pazarlamada ise çalışanlara iş için gerekli olan bilgisayar, masa ve sandalye gibi malzemeler örnek olarak gösterilebilir.

#### **1.5.6. Süreç**

Hizmetin elde edilip müşteriye sunulmasında yararlanılan faaliyet ve programları ifade eden genişletilmiş pazarlama karması ögesidir. Barutçu (2002) hizmet kalitesinin üst seviyelere çıkarılması adına, piyasanın ve müşterilerin taleplerine göre hizmet üretim sürecinin projelendirilmesinin işletmelerin başarıları için ön koşullardan biri olduğunu belirtmiştir. İçsel pazarlamada müşteri bilinci, eğitim biriminde görevli personeller tarafından çalışanlara benimsetilebilir. (Ahmed ve Rafiq, 2002: 57).

#### **1.5.7. Katılımcılar**

İşletmelerdeki iç müşterilerin iş birliği içerisinde olup tüm kademelerden herkesin müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını önemseyen bir pazarlama kültürünü benimsemelidirler. Dündar ve Fırlar (2006) bu gerekliliğin içsel pazarlamanın çalışanların beklentilerini karşılamaya destek olan, bölümler, yönetim ve çalışanlar arasındaki içsel iletişim ve etkileşimin daha sağlıklı olmasını hedefleyen bir süreç olduğundan kaynaklandığını belirtmiştir.

## 1.6. Literatürde İçsel Pazarlama

Literatürde içsel pazarlama hakkında yapılan birçok çalışmaya rastlanmaktadır. 70’li ve 80’li yıllarda içsel pazarlamanın ortaya atılışı Berry (1976, 1981) tarafından, yaygınlaşması ise özellikle Sasser ve Arbeit (1976), Thomson ve ark. (1978), Normann (1984), Carlzon (1987), Gummesson (1987), Tansuhaj ve ark. (1988), Gronross (1990)’un başı çekmesiyle olmuştur.

İçsel pazarlama üzerine geliştirilen birçok ölçek vardır. Bu ölçeklerden başlıcaları, Thansujan ve ark. (1988), Foreman ve Money (1995), Chang ve Chang (2007), Chen ve Lin (2013) ve Al-Hawary ve ark. (2013) tarafından geliştirilmiştir.

İçsel pazarlama çalışmaları ile beraber incelenen konular ise sırasıyla şöyle özetlenebilir:

“İç müşteri (çalışan) memnuniyeti”, “Çalışan motivasyonu”, “Müşteri memnuniyeti”, “Dışsal pazarlama”, “Örgütsel bağlılık”, “İş tatmini”, “İş performansı”, “Hizmet kalitesi” ve “Müşteri odaklılık”.

Varey, içsel pazarlamanın çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebileceğini belirtmiştir (Varey R. J., 1995). Nitekim Tansuhaj ve arkadaşları da içsel pazarlamanın çalışanların örgütsel bağlılıklarını, göreve dahil olmalarını, motivasyonlarını ve iş memnuniyetini artırabildiğini tespit etmiştir (Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1991).

İçsel pazarlama, şirketlerin dış müşterilere verilen hizmetleri geliştirmeye devam ederken, çalışanlarını motive ederek, mobilize ederek, terfi ettirerek ve yöneterek elde tutabileceğini vurgulamaktadır (Joseph W. B., 1996). Yani kısaca içsel pazarlama, dış müşterilere uygulanan pazarlamanın iç müşterilere de uygulanmasıdır.

Organizasyonlar içsel pazarlama ile müşterileriyle birebir kontak kuran çalışanların memnuniyetinin artmasını sağlayabilirler (Grönroos, 1990). Bu vesile ile bu çalışanların dışsal pazarlama yaparken daha yüksek kaliteli hizmet vermeleri için istekleri de artacaktır. Dolayısıyla, iç pazarlama hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir faktör olabilir (Tsai & Ta-Wei, 2008, s. 1118). Ancak, içsel pazarlamanın hizmet kalitesi ile ilişkisini incelemek için çok az araştırma yapılmıştır.

İçsel pazarlama çalışanları iç müşteri olarak, işletmeyi ise hizmet tedarikçilerini ve müşterilerini bünyesinde bulunduran bir pazar olarak görür. Böylelikle de içsel bir tedarik zinciri sistemi teşkil eder (Tsai & Ta-Wei, 2008, s. 1118).

İç müşterinin memnuniyetinin sağlanmadığı zaman dış müşterinin memnuniyetinin de tesis edilemeyeceği fikri ise Rafiq ve Ahmed (2000) tarafından öne sürülmüştür. Opoku vd. (2009) ise başarılı bir şekilde yürütülen bir içsel pazarlama süreci ile personel değişim hızında azalma, sunulan hizmet kalitesinde artma, personel memnuniyet seviyesinde yükselme gibi sonuçlar elde edilebileceğini savunmuşlardır (Yüce & Kavak, 2017).

Fisk ve arkadaşlarına göre (1993) içsel pazarlamanın dayandığı iki temel yaklaşım vardır. İlki Gronroos'un (1981) "Organizasyonda herkesin bir müşterisi vardır" yaklaşımıdır. Diğeri ise Berry (1981) tarafından öne sürülen "İç müşteriler sunacakları hizmeti benimsemeli ve nihai müşteriye etkili bir şekilde hizmet vermeden önce kendi işlerinde mutlu olmalı" yaklaşımıdır. Fisk ve ark. (1993) bu yaklaşımlar ışığında içsel pazarlamanın asıl amacının, mutlu çalışanların mutlu müşterilere öncülük edeceği olduğu kanısına varmıştır (Liao, 2009).

İçsel pazarlama fikri, başlangıçta çalışanları daima üst kalite hizmet sunmaya motive etmek için bir çözüm olarak önerilmiştir. Özellikle, içsel pazarlama kavramının mantığı, iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamanın, çalışan motivasyonunu ve kalıcılığını artırabileceği ve böylece çalışanların iş tatminini ve müşteri odaklı hizmet davranışını daha yüksek oranda elde edebileceğine dayanır. Daha sonra organizasyon daha yüksek derecede dış müşteri memnuniyeti ve sadakati üretmeyi beklemelidir (Liao, 2009).

İçsel pazarlama üzerine yapılan birçok çalışma mevcuttur. Woodruffe (1995) dış müşteriler ile iç müşterilerin aynı öneme sahip olduklarını ve işletmenin amaçlarına ulaşma noktasında buna önem verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Buna ek olarak işletme personelinin kalp ve akıllarını kazanarak mükemmellik sağlanabileceği ve bunun içsel pazarlamanın temelini oluşturduğu ifade edilmiştir (Doukakis & Kitchen, 2004).

İçsel pazarlama uygulamalarının algılanan hizmet kalitesine etkisini tespit etmek için akademisyenlere yönelik bir diğer çalışmada ise içsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim ve ödüllendirmenin algılanan hizmet kalitesi üzerinde etkisi olduğu, iş

tatmininin ise sadece ödüllendirme ile algılanan hizmet kalitesi arasında aracılık etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Başaran, Büyükyılmaz, & Çevik, 2011).

Hizmet sektöründeki işletmeler için yüksek seviyede hizmet kalitesi sağlamak başarı için bir gereklilik halini almıştır. Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin ürünün sunulmuş sürecine bağlı olduğu bilinen bir gerçektir. Bir görüşe göre de 1970'lerde yüksek kaliteli hizmet sunuşu için çözüm olarak ileri sürülen ilk şey içsel pazarlamadır (Varey & Lewis, 1999). Özellikle bankacılık sektöründe müşteriyle birebir iletişimde olan çalışanlar buna örnek olarak verilebilir.

Huang ve Rundle-Thiele (2014) kültürel uyum, içsel pazarlama uygulamaları ve iç müşteri memnuniyeti üzerine yaptıkları çalışmalarında, algılanan yüksek bir kültürel uyum olduğunda, içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin çok daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte daha büyük içsel pazarlama uygulamalarının, daha güçlü bir iç müşteri memnuniyeti sonucunu verdiği bulgusunu elde etmişlerdir.

Kanyurhi ve Akonkwa (2016) yaptıkları çalışmada içsel pazarlamanın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye yol açtığını ancak organizasyonel performansı etkilemediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, içsel pazarlama ile örgütsel performans arasında pozitif ve anlamlı bir bağlantı olduğunu belirtmişlerdir.

Şalvarcı (2019) turizm sektöründe çalışan personellerin sosyo-kültürel uyum düzeylerinin içsel pazarlama ve çalışan memnuniyetine etkisini araştırdığı çalışmada, turizm sektörü çalışanlarının kurumlarının vizyon konusunda yeterli olmadığını düşündükleri ve takdir edilme konusunda eksiklik hissettikleri sonucuna varmıştır.

Bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmaya göre içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. Yine aynı araştırmada iş tatmininin ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır (Farzad, Nahavandi & Caruana, 2008).

Hwang ve arkadaşlarının (2005) içsel pazarlama, çalışan memnuniyeti ve uluslararası otel performansı ilişkisini belirlemek için yaptıkları çalışmada, üç değişken arasında anlamlı bir korelasyon olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama ve çalışan memnuniyeti ilişkisi negatif yönlüdür.

Bir diğer çalışmaya göre ise çalışanların yöneticileri hakkındaki olumsuz algıları iç müşteri memnuniyetini, bağlılığı, iş bırakma niyetini anlamlı derecede etkiler (Mardanov ve ark., 2008; Mardanov, Sterrett, & Baker, 2007; Yoldemir, 2018).

Lee (2006) içsel pazarlamanın, iş tatmini ve iş performansı ile ilişkisini incelemiş, içsel pazarlama faaliyetleri sonucu iç müşteri tatmininin sağlandığı noktalar tespit etmiştir.

Sihombing ve Gustam (2007) içsel pazarlamanın iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığının tespitine yönelik yapılan araştırmada, banka çalışanlarının örgütsel bağlılık göstermelerinde etkili olan en önemli içsel pazarlama boyutunun vizyon-eğitim olduğu bulunmuştur (Taşkın & Yeni, 2016).

Bir çalışmaya göre kamu kurumlarında çalışan personele yönelik motivasyon, ödüllendirme, prim gibi tatmin ve bağlılık derecesini yükseltici içsel pazarlama faaliyetleri çok fazla uygulanmamaktadır. Bu sebepten özel sektör çalışanları ve kamu çalışanları motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi konularda ayrılmaktadırlar. (Kurşunluoğlu Yarımoğlu & Ersönmez, 2017).

### **1.6.1. Çalışan Motivasyonu ve Memnuniyetini Ele Alan Çalışmalar**

Bak ve ark. (1994): İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri muamelesi yapmak ve memnun edici iç müşteriler oluşturmak için insan kaynağını pazarlama bakış açılarıyla yönetmektir.

Bekkers ve Van Hasstrecht (1993): İçsel pazarlama, dış pazar performansını geliştirmek üzere, personelinin dikkatini değişmesi gereken içsel aktivitelere odaklayan kurumlardaki bir pazarlama şeklidir.

Berry ve Parasuraman (1991): İçsel pazarlama, nitelikli personelleri ihtiyaç duydukları iş ürünlerini karşılayarak ilgisini uyandırmak, onları geliştirmek, motive etmek ve elde tutmaktır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranma felsefesidir ve iş ürünlerini insan ihtiyaçlarına uyacak biçimde şekillendirme stratejisidir.

Berry (1981): İçsel pazarlama, organizasyonun hedeflerini ele alırken, çalışanları içsel müşteriler ve işleri de bu iç müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak içsel ürünler olarak görmektir.

Thomson ve ark. (1978): İyi çalışanları cezbetmek, elde tutmak ve motive etmek şirket için çok önemlidir.

George (1977): Memnun müşterilere sahip olmak için, firma aynı zamanda memnun çalışanlara sahip olmalıdır.

Sasser ve Arbeit (1976): İş tekliflerini ürün olarak ve çalışanlarını müşteri olarak görmek, yöneticileri hizmet sağladıklarına gösterdikleri özenin aynısını işlerine de göstermeye zorlar.

### **1.6.2. Müşteri Odaklılığını Ele Alan Çalışmalar**

Liao ve ark. (2004): İçsel pazarlama, çalışanların müşteri odaklılığını geliştirmek ve daha verimli bir iç ortam elde etmek için organizasyon içindeki tüm interaktif aktiviteleri yönetmek suretiyle pazarlama yaklaşımını benimsemektir.

Cahill (1995): Çalışanlar birbirlerine müşteri gibi davranmalı, böylelikle müşteri odaklılığın sürekli olarak sağlanması ile dış müşterilere daha iyi hizmetler sunabilirler.

Gronroos (1994): İçsel pazarlama, müşteri odaklılık ve hizmet bilincinin güçlendirilmesi amacıyla kendi çalışanlarından oluşan iç piyasayı canlandıran pazarlama stratejileriyle müzakereci ve hevesli bir organizasyon demektir.

Kotler ve Armstrong (1991): İçsel pazarlama hem müşteriyle birebir temas eden hem de destek hizmetlerinde görev yapan personellerin takım olarak hareket etmeleri için eğitilmesi ve motive edilmesi yoluyla müşteri odaklılık oluşturmaktır.

George ve Gronroos (1989): Çalışanların içsel pazarı, pazarlama benzeri faaliyetlerin dahili olarak kullanıldığı aktif ve pazarlama benzeri bir yaklaşım vasıtasıyla hizmet anlayışı ve müşteri odaklı davranışlar için en iyi motivasyondur.

Gummesson (1987): Müşteri iletişimi çalışanları, yalnızca ürün ve hizmet sunan personele değil aynı zamanda "yarı zamanlı pazarlamacılara" da işaret eder.

Thomas (1987): İçsel pazarlama, çalışanlara hizmet fikrini satma sürecidir ve personel ve yönetim arasındaki ve departmanlar arasındaki ara yüz boyunca çalışır.

Johnson ve Seymour (1985): İçsel pazarlama, çalışanlar arasında müşteri odaklı davranışlar meydana getirmek demektir.

Gronroos (1985): Bir organizasyonun çalışanlardan oluşan içsel pazarı, pazarlama benzeri bir içsel yaklaşımla ve pazarlama benzeri içsel aktivitelerle müşteri bilinci, pazar yönelimi ve satış bilincine motive edilmiş çalışanları etkileyebilir.

Gronroos (1981): İçsel pazarlamanın amacı organizasyonu kendi çalışanlarına satarak motivasyonlu ve müşteri bilinçli çalışanlar edinmektir.

Kotler (1977): İçsel pazarlama, yetenekli çalışanların, müşteriye iyi hizmet etmeleri için başarıyla işe alınması, eğitilmesi ve motive edilmesi görevidir.

### **1.6.3. Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimini Ele Alan Çalışmalar**

Piercy (2002): İçsel pazarlama stratejik değişimin uygulanmasında kritik bir araçtır.

Rafiq ve Ahmed (2000): İçsel pazarlama, Motivasyonlu ve müşteri odaklı çalışanlar oluşturma sürecinde, müşteri memnuniyetini sağlamak için kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasına yönelik olarak, çalışanları değiştirmek, uyumlu hale getirmek, motive etmek, işlevler arası koordinasyonu sağlamak, entegre etmek ve örgütsel direncin üstesinden gelmek için pazarlama benzeri bir yaklaşım kullanarak planlanmış bir çabadır.

Joseph (1996): İçsel pazarlama, pazarlama ve insan kaynakları yönetiminin kullanımlarını birleştirerek hem iç hem de dış müşteriler için hizmet kalitesini yükseltmektir.

Ahmed ve Rafiq (1995): İçsel pazarlama, çok çeşitli şartlar için uygun olan değişim yönetimi uygulaması için bir metodoloji olarak görülebilir.

Glassman ve McAfee (1992): İçsel pazarlamanın rolü, pazarlama ve insan kaynakları işlevini bütünleştirmek ve personeli pazarlama işlevi için bir kaynak olarak görmektir.

Martin (1992): İçsel pazarlamanın rolü, departman izolasyonunun azaltılmasında bir çözüm olabilir.

Christopher ve ark. (1991): İçsel pazarlamanın amacı, çapraz fonksiyonel koordinasyonu ve iş birliğini geliştirmektir.

George (1990): İçsel pazarlama, organizasyonun insan kaynaklarını yönetmek için oluşturduğu ve çoklu fonksiyonları birleştirmek için bütüncül bir yönetim süreci gibi düşünülen bir felsefedir.

Winter (1985): İçsel pazarlamanın rolü, personeli kurumsal hedeflere göre düzenlemek, eğitmek ve motive etmektir.

### **1.7. İçsel Pazarlamanın Faydaları**

Başarılı bir içsel pazarlama programı bir kurum için yüksek kazançlar sağlayabilir. İçsel pazarlamanın yararları dört ana kaynaktan ileri gelir (Taylor & Cosenza, 1997):

- 1) Düşük çalışan işten ayrılma oranları
- 2) Hizmet kalitesinde yükselme
- 3) Yüksek seviyede çalışan memnuniyeti
- 4) Organizasyonda değişimi uygulamak için gelişmiş bir yetenek

Birincisi, işten ayrılmaların azalması, işe alım ve eğitim masraflarını düşürür. Çünkü pozisyonlarda boşalma az olacağından, daha az yeni çalışan istihdam etmek gerekecek ve yeni çalışanların eğitimine harcanacak ödenekler -mevcut personelin yeteneklerini artırıcı faaliyetler gibi- farklı amaçlar için kullanılabilir. Bununla birlikte işten ayrılmaların azalması, geride kalan personelin stresinin de azalması olarak çevrilebilir. Birileri işten ayrıldığı zaman, yerlerine yenileri gelip işi öğrenene kadar diğer çalışanlar ayrılanların boşluğunu doldururlar. Bu da onların stres seviyelerini artırdığı gibi iş tatmini seviyelerini de düşürür (Arnett ve ark., 2002).

İkincisi, içsel pazarlama hem içsel (iç müşteri) hem de dışsal (müşteri) odaklıdır. İçsel odaklıdır çünkü çalışanları motive etmeyi, hareketlendirmeyi, seçmeyi ve yönetmeyi içerir. Aynı zamanda dışsal odaklıdır çünkü şirketlerin müşterilerine hizmet sunma şeklini geliştirmek için tasarlanmıştır. Bu sebeple, içsel pazarlama şirketlerin müşterilerine ve çalışanların kendine hizmet sunma şeklini geliştirmek adına çalışanları teşvik eder (Arnett ve ark., 2002).

Üçüncüsü, çalışan memnuniyetindeki artış personeli kuruma daha bağlı olması konusunda motive eder. Bunun sonucu olarak çalışanların müşteri memnuniyeti ve karlılığı artırıcı eylemlerde bulunma olasılıkları daha yüksektir. Örneğin, memnun



çalışanların çoğu, müşterilerin ihtiyaçlarına en iyi şekilde yanıt verir. Dolayısıyla müşterilerin genel memnuniyet düzeyini de artırır (Spinelli & Canavos, 2000).

Dördüncüsü, organizasyonlarda yönetilmesi en zor şeylerden birisi değişimdir. Değişimdeki organizasyonlarda içsel pazarlama çok kritiktir. Değişim ihtiyacının anlaşılıp kabul edildiği yerlerde bir kültürün pekiştirilip geliştirilmesinde içsel pazarlama yardımcı olur. Sonuç olarak, kurumlar amacına ulaşma şansı artan yeni stratejilerin uygulanmasında daha başarılı olur (Arnett ve ark., 2002).

### **1.8. İçsel Pazarlama ile İlişkisel Pazarlama İlişkisi**

İçsel pazarlama, pazarlama stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması için örgütsel yetkinliğin gelişmesinin yanı sıra, işlevler arası koordinasyon ve iletişimi de içeren ilişkisel pazarlamayla ilişkilidir.

İlişkisel pazarlama, sadece müşteri pazarları ve iç pazarlar ile daha iyi ilişkilerin değil, aynı zamanda tedarikçiler, çalışanlar, referanslar ve etkileyici pazarlarla ilişkilerin geliştirilmesi ve genişletilmesinin dikkate alınması anlamına gelir. Şirketler bu pazarların her birini ele almak için bir tür strateji kullanmalıdır. Bazı durumlarda bu stratejiler gizli olabilir ancak, bu kültür şirkette kökleşmiş olmadığı sürece, gizli stratejiyle ilgili bir risk vardır.

İlişkisel pazarlama farklı pazarlardaki üyelerle bağlar kurar. Bunu değer değiş tokuşu ile yapar. Kalite teklifi burada farklılaştırma hareketini ifade eder ve kabul edenin değerlendirmesindedir. Kalite alıcı tarafından teklifin eşsizlik ve değerinin algılanmasıdır. (Yoldemir, 2018; Christopher, Payne, Ballantyne 2002).

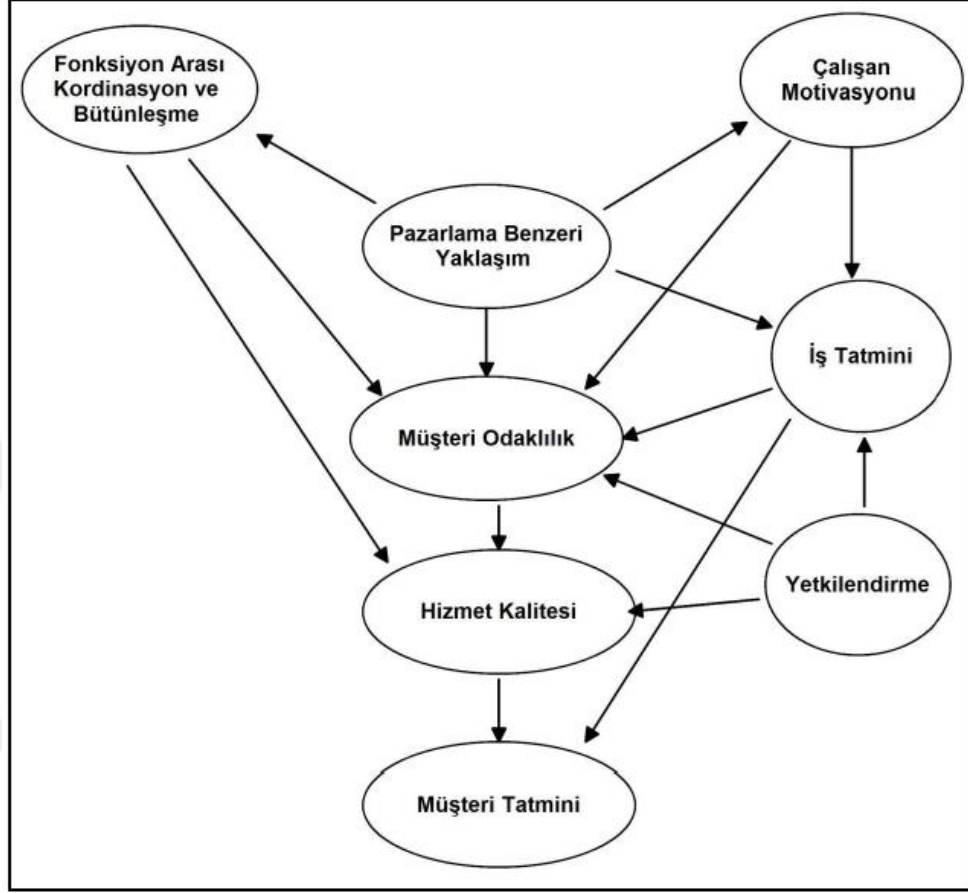
### **1.9. İçsel Pazarlama Modelleri**

Aşağıda içsel pazarlama hakkında yapılan çalışmalarda geliştirilen modellerin bazıları verilmiştir.

İçsel pazarlamanın çalışan motivasyon ve memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti sağlama, müşteri odaklı olma, fonksiyonlar arası eşgüdüm ve uyum gibi temel unsurları vardır.

Şekil 1'de görüldüğü üzere içsel pazarlama modelinin merkezinde çalışan motivasyonunu sağlayan, müşteri odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon sağlayan

pazarlama yaklaşımı bulunmaktadır. Model müşteri memnuniyeti oluşturmak üzere dizayn edilmiştir ve sonucunda hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri tatmini sağlanmasıdır.

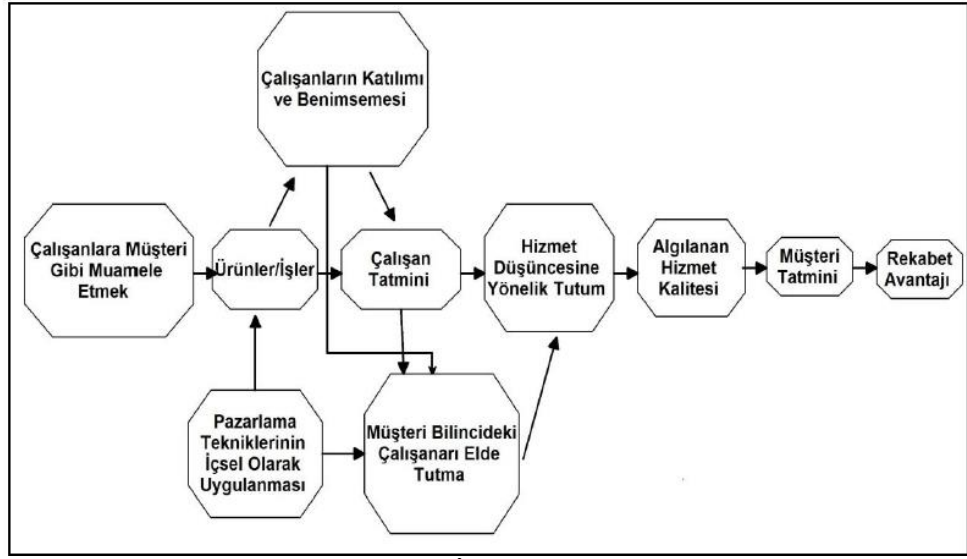


**Şekil 1: Hizmetler İçin İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Taylor & Francis.

### 1.9.1. Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli

Berry çalışanların tıpkı birer müşteri gibi görülmesinin hizmet kalitesini daha üst noktalara çıkarması ve pazarda daha rekabetçi çalışanlar ortaya çıkarması bakımından önemli olduğunu vurgular. Bu doğrultuda şirket içi pazarlama unsurları da kullanılmalı ve müşteri olarak değerlendirilen çalışanlara müşteri odaklı bir bakış sunulmalıdır.

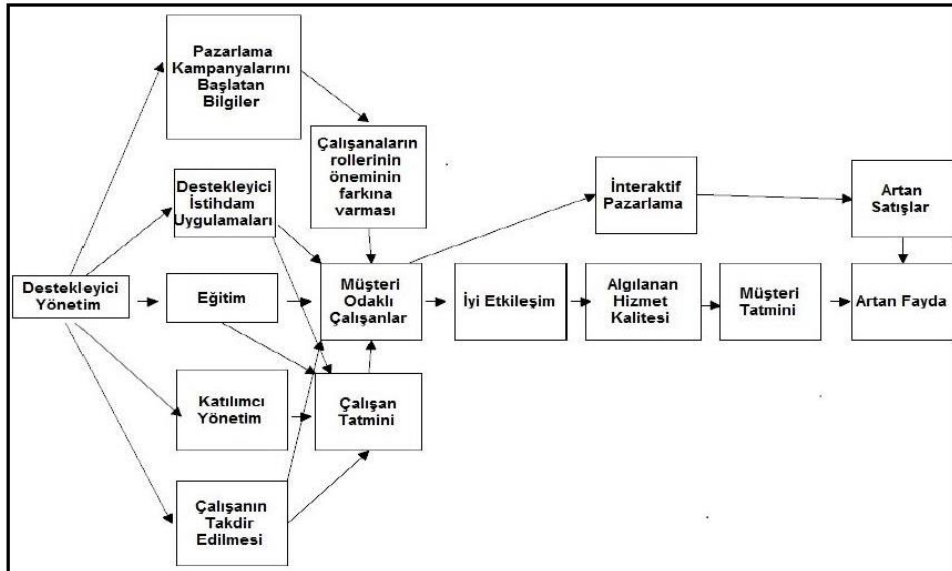


**Şekil 2: Berry'nin İçsel Pazarlama Modeli**

**Kaynak:** Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Taylor & Francis.

### 1.9.2. Grönross'un içsel pazarlama modeli:

Grönroos (1981) da Berry gibi çalışanların müşteri odaklı olmasının ve satış düşüncesine sahip olmasının gerekliliğini vurgular. Bunun da hizmet kalitesini ve satışları artıracığını, yani daha fazla fayda sağlayacağını savunur. İnteraktif pazarlamanın önemine de değinir.

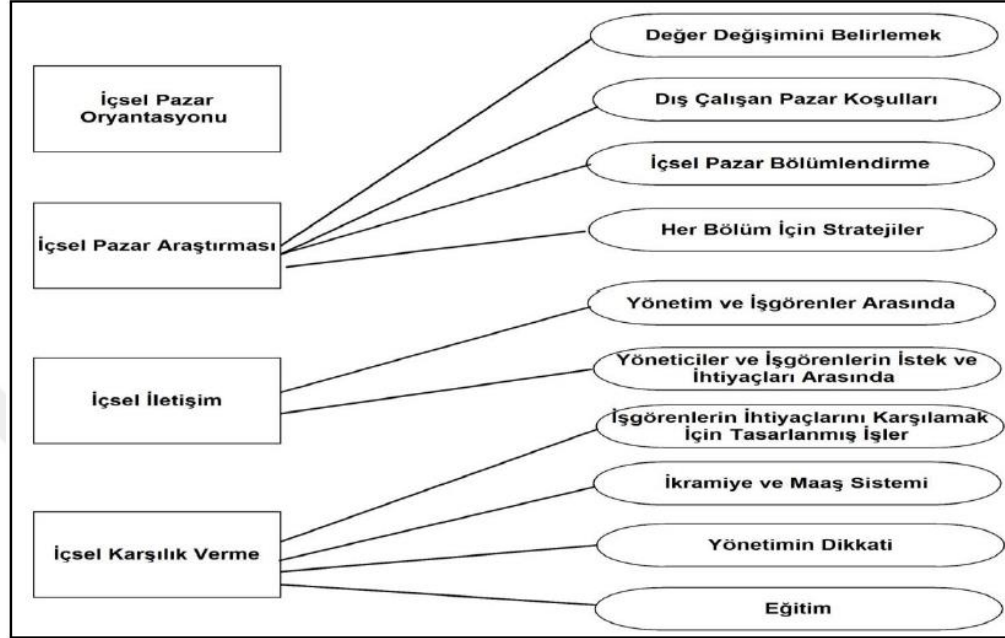


**Şekil 3: Grönross'un içsel pazarlama modeli**

**Kaynak:** Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Taylor & Francis.

### 1.9.3. Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

Ling's tarafından geliştirilen model ise süreçler içsel pazar oryantasyonu, içsel pazarlama araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme şeklindedir.



Şekil 4: Lings'in İçsel Pazarlama Modeli

**Kaynak:** Lings, I. N. (2004). Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.

### 1.10. Altı pazar modeli

Altı Pazar modelinde üç paydaş grubu vardır. Bunlar müşteriler, çalışanlar ve dış paydaşlardır. Altı Pazar modelinde yer alan tüm paydaşlar çok önemlidir. Altı pazar ortamının her biri üç ana grupta yer alır. Müşteri grubu içerisinde müşteri pazarları ve referans pazarları (sevk – yayılma pazarları) bulunmaktadır. Çalışanlar grubu içinde içsel pazarlar ve çalışan pazarları (işe alma pazarları) bulunmaktadır. Dış paydaşlar grubu içerisinde ise fenomen pazarlar (etkileyen pazarlar) -hissedarlar dahil- ve tedarikçi pazarları. Bu üç temel paydaş grubunun her biri değer yaratma ve sunma fırsatlarını betimler (Yoldemir, 2018). Kısaca incelemek gerekirse:

#### 110.1. Müşteri Pazarları (Yeni ve mevcut)

Amaç hem yeni müşteri kazanmak hem de mevcut müşterileri elde tutmaktır. İşletmelerde sürdürülebilir büyüme genellikle tekrar tekrar geri gelen aynı müşterilere

bağlıdır. Müşterilerle var olan ilişkilerin sürdürülmesi yeni müşterilerle kurulacak ilişkilerden daha az maliyetlidir.

#### **1.10.2. Tedarikçi Pazarları**

Tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak, geleneksel hasım alıcı/tedarikçi pozisyonlarından farklılaşmak demektir. Bu gelişme, tedarikçilerin kaliteyi yükseltmek ve maliyetleri yönetmek için işbirlikçi veya ortak olarak görüldüğü anlamına gelir.

#### **1.10.3. Sevk (Yayıma) Pazarları**

Sevk pazarlarında ilişkilerin geliştirilmesi, şirketi işletmeye yönlendirecek güce sahip kişi veya kurumlarla bağlantı kurmak anlamına gelir. Mevcut kilit müşteriler genellikle tavsiye kaynaklarıdır ve bu aracılar, üçüncü taraf alıcılar, ajanslar ve iş ağlarıdır. Bu bağlantıları kurmanın da başlıca birkaç yolu olduğu söylenebilir. Bunlar: e-postalar, resimler, videolar veya metinlerdir.

#### **1.10.4. Çalışan Pazarları**

Yeni çalışanlar için personel alımlarını ve işe alım süreçlerini yönetmek, personel güvenilirliğinde bir iyileşme ve şirket kültürünün teşvik edilmesi için doğrudan bir fırsat anlamına gelir. Şirketlere en fazla katkıyı yapan çalışanların şirkette devamlılığının sağlanması açısından önemlidir. Çünkü doğası gereği şirket yetkilileri daha üretken, yenilikçi, etkili ve yetenekli kişilerle çalışmak ister.

#### **1.10.5. Fenomen Pazarları**

Saygınlık sahibi veya faaliyetleri müşteri pazarlarındaki başarıyı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek olan insanlarla ve kuruluşlarla ilişkiler geliştirme fırsatıdır. Burada destekleyici yönlendirmenin müşteri pazarlarındaki başarısı olması dışında, halkla ilişkilerin faaliyetleri ve araçları ile örtüşüyor. Etkileyici bir kişinin, kendi etki alanına firmaların ürün veya hizmetlerini tanıtmaları olarak da tanımlanabilir.

#### **1.10.6. İçsel Pazarlar**

İçsel pazarlama, dışsal pazarlama planlarının genişletilmesi ve başarısı amacıyla tüm içsel faaliyetlerinin yönetiminde iş birliği yapmak için stratejik planlar ve faaliyetler geliştirmek anlamına gelir (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991:7).

## **1.11. Bankalarda Öne Çıkan İçsel Pazarlama Faaliyetleri**

Neredeyse tüm bankaların İK yönetici ve çalışanlarına gönderilen e-posta ve LinkedIn mesajlarına gelen cevaplar üzerine hazırlanan bu kısımda detaylı bilgiye erişilememesi sebebiyle örnekler kısıtlı kalmıştır.

Geleneksel iş anlayışı yeni jenerasyon gelmeye başladıkça tarihteki yerini almaya başlamaktadır. Bankalar da diğer işletmeler gibi istihdam ettikleri yeni jenerasyon çalışanlarının memnuniyet ve bağlılığını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Bankalar kalıcı olma ve kendilerini geleceğe taşıyabilme noktasında politikalarını yeni nesil çalışanlara göre revize etmeye çalışmaktadır.

Bu doğrultuda işletmeler çalışanlarının içsel pazarlama faaliyetlerinden duydukları memnuniyeti ölçmek üzere yardım aldıkları kurumlardan birisi GPTW'dir (Great Place to Work):

### **1.11.1. En İyi İşyeri (Great Place to Work)**

30 yıldan uzun bir süredir küresel çapta her yıl binlerce şirket ve milyonlarca çalışanı analiz eden, tüm dünyada "Yüksek Güven Kültürü" temelli işyerlerinin inşası ve sürdürülebilirliğini sağlamak için işletmelere yardımcı olan bir kurumdur. Bu doğrultuda sektör bazlı olarak kurum kültürlerini ölçümleme, araştırma ve en iyi işyerlerini tanımlama faaliyetleri bulunmaktadır. Dünya genelinde her yıl onaltı milyondan fazla çalışanı temsil eden "Trust Index© Anketi" vasıtasıyla çalışanların mevcut kurum kültürü hakkındaki algılarını ölçülemeye ve şirketlerin aksiyon alanlarını belirlemeye yönelik çalışmaları vardır.

Güncel olması sebebiyle 2019 yılında ödüle layık görülen Kuveyt Türk Katılım Bankası'nın içsel pazarlama faaliyetleri ele alınacaktır.

### 1.11.2. Kuveyt Türk Katılım Bankası ve Önce Çalışan Meclisi Örneği



Şekil 5: Kuveyt Türk “İYİ Kİ” Kampanyası

**Kaynak:** LinkedIn.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).

Banka “İYİ Kİ” mottosuyla çalışanlarına iyi ki dedirtecek anları çoğaltmak için çeşitli içsel pazarlama faaliyetleri düzenlemektedir.

“Türkiye'nin En İyi İşverenleri” ödülüne 2018 ve 2019 yıllarında “2000+ Çalışan Sayısı” kategorisinde Kuveyt Türk Katılım Bankası en iyi işveren ödülünü almıştır.



Şekil 6: Kuveyt Türk GPTW Ödülü

**Kaynak:** LinkedIn.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).

Kuveyt Türk Katılım Bankası’nda 2014 yılında faaliyete geçen bu meclis, banka bünyesindeki çeşitli departman ve şubelerden 30 gönüllü çalışandan oluşmaktadır. Amacı kendi tariflerine göre “Sahadan gelen talepleri de dikkate alarak İyi Ki dedirtecek anları çoğaltmaktır”. Meclis çalışma prensibine göre üyeler genel müdürlük ve bölge temsilcileri şeklinde görevlendirilmektedirler. Sahadan gelen talepler birer birer incelenmekte ve meclise taşınmaktadır. Değerlendirmeler sonucunda insan

kaynakları tarafından atılabilecek adımlar ivedilikle atılırken üst yönetime sunulması icap eden talepler ise 6 ayda bir gerçekleştirilen ve üst yönetimin de katıldığı toplantıya kadar biriktirilir. Sonuca bağlanan çalışmalar en kısa zamanda hayata geçirilmektedir.

Kuveyt Türk Önce Çalışan Meclisi'nin Hayata Geçirdiği Bazı Uygulamalar:

- Mozaik dergisinin hayata geçirilmesi.
- Çalışanların çocuklarının katılabileceği “Küçük Ellerden Eserler” isimli resim yarışmaları.
- Bayramlarda personele çikolata ikramı.
- Terfi eden personelin ailelerine terfi mektubu gönderilmesi.
- Sakal bırakma serbestisi
- Yaz kıyafeti uygulaması.
- Esnek/kısmi çalışma modeli.
- Kurum içi organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesi için “organizasyon komitesi” kurulması.
- Şube çalışanlarının blok izin kullandığı dönemlerde kart hedeflerinin o aya göre revize edilmesi.
- Evlilik yıl dönümü izni.
- Ramazan'da izin kullanan personele 4 güne 1 gün ek izin hakkı.
- Birinci derecede yakını vefat edenlere vefat izni süresinin 5 güne çıkarılması.
- Asker uğurlama törenleri.
- Üst yönetimle görüşmek isteyen personeller için “Hasbihal Görüşmeleri” adı altında randevulu ziyaret imkânı.

Kuveyt Türk'ün bazı içsel pazarlama faaliyetlerine örnek teşkil edecek bazı görseller aşağıda paylaşılmıştır:





**Şekil 7: Kuveyt Türk 30. Yıl Hediyesi**

**Kaynak:** LinkedIn.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).



**Şekil 8: Kuveyt Türk Bayram Çikolatası İkrarı**

**Kaynak:** LinkedIn.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).



**Şekil 9: Kuveyt Türk Ramazan Hurması Dağıtımı**

**Kaynak:** LinkedIn.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).

### 1.11.3. ING Bank Türkiye Örneği

ING Bank Türkiye iç müşterilerini memnun etmek için yoğun çalışmalar yürüten bankalar arasındadır. Ülkemizde finans kurumları genel olarak resmi kıyafet prosedürünü uygulamaktadırlar. ING Bank hem genel müdürlük birimlerinde hem de şubelerde serbest kıyafet uygulamasına geçmiştir. Serbest kıyafet uygulamasını “Tarzın ne olursa olsun bizimlesin” mesajıyla duyurmuştur. Bir dönem sadece Cuma günleri uyguladıkları serbest kıyafet yönetmeliğini yaz aylarında tüm mesaiye genişletmişlerdir. Bu uygulama Türkiye’de bir ilk olma özelliğini taşımaktadır.



**Şekil 10: ING Bank Serbest Kıyafet Uygulaması Duyurusu**

**Kaynak:** Pazarlamasyon.com. (2019). Erişim adresi: <https://pazarlamasyon.com/ing-banktan-eski-koye-yeni-bir-adet-daha-sube-calisanlari-da-ise-kotla-gidilebilecek/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).

## **BÖLÜM 2. HİZMET PAZARLAMASI VE TÜRKİYE'DE BANKACILIK**

Araştırmanın ikinci bölümünde hizmet kavramı açıklandıktan sonra hizmetlerin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra hizmet-kar zinciri ve hizmet pazarlaması konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. İkinci bölümün sonunda ise hizmet işletmeleri, bankacılık ve Türkiye'de bankacılık başlıkları incelenmiştir.

### **2.1. Hizmet Kavramı**

Özellikle gelişmiş ülkelerde 1970'li yıllardan sonra insanlar belirli hizmetler almadan hayatlarını sürdürmenin zorluğunu fark etmişlerdir (Karahana, 2006, s. 13). Toplum olmanın getirdiği birlikte yaşama ve iş bölümü yapma gerekliliği de bu ihtiyacı pekiştirmiştir.

Hizmet pazarlamasının da çıkış noktası olan hizmet, oldukça büyük bir alanı barındıran sektörlerden meydana gelmektedir. Hizmetler, sigortacılık, bankacılık, seyahat ulaştırma faaliyetleri, hastane faaliyetleri ve danışmanlık gibi alanların içerisinde olduğu pek çok alanı kapsamaktadır (Kozak, Özel & Karagöz Yüncü, 2014:1). Hizmet sektörünün iktisadi manada çok büyük bir yere sahip olması ve devamlı yeni tür hizmetlerin ortaya çıkması sebebiyle hizmet kavramının tanımı üzerine tartışmalar devam etmektedir (Gülşen, 2010:7).

Kotler ve Armstrong'a göre hizmetler, soyut olan ve alındıktan sonra alan kişiye bir şeyin sahipliği vasfı kazandırmayan, satışa sunulan veya bu malların satışı sonrası verilen destekler veya memnuniyetlerden oluşan bir ürün formudur (Kotler & Armstrong, 2010:248).

Hizmet ayrıca müşteri memnuniyetindeki gelişmelere kapıyı açar. Şirketler, bazı müşterilere hizmet vermenin karlı olamayacağına dikkat çekerek, bireysel müşterilerin çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya odaklanmalıdır. Kişiselleştirme, daha fazla ödeme istekliliği ile müşteri yaşam boyu değerini artırma, satın alma sıklığı ve geri alım olasılığı ile daha yüksek derecede müşteri memnuniyeti sağlanabilir (Rust & Miu, 2006).

Günümüzde ürün ve hizmetlerin daha fazla metalaşmasıyla birlikte, şirketler müşterileri için değer oluşturma çabası içerisinde girmiştir ve diğer şirketlerden farklılaşmak için müşteri deneyimini önceleyen bir tutum içerisinde olduklarıdır. Müşteri deneyimi bazı şirketler için daima pazarlamanın önemli bir parçası olmuştur.

**Tablo 1: Zaman İçinde Hizmet Üzerine Yapılan Akademik Çalışmalar**

1970'ler	Hizmet üründen farklıdır
1980'ler	Müşteri hizmetlerini ve hizmet kalitesini ölçme Şikâyet yönetimi
1990'lar	Hizmet iyileştirmelerinin mali açıdan hesaplanabilir hale getirilmesi Doğrudan pazarlama ve CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
2000'ler	Yaşam boyu müşteri değerini ve müşteri sermayesini yönetmek Müşterilerle kârlı uzun vadeli ilişkiler Kurumsal stratejinin hizmete dayalı olması

**Kaynak:** Rust, R. T., & Miu, C. (2006). What Academic Research Tells us About Service. Communications of the ACM, 49(7), 49-54.

Cowell'in (1980) belirttiğine göre:

- Hizmetler stoklanamaz.
- Buldukları yerde dağıtım kanalları kısa.
- Hizmetlerin patent koruması yoktur.
- Seri üretim yapılmadığından hizmetler sektörde standartlar kesin olamaz.
- Tüketicuyu üretim sürecinden hizmetlerle ayırmak imkansızdır.

Bununla birlikte hizmeti özetle kullanılabilecek bazı kavramlar ise şöyledir (Cowell, 1980):

- Hizmetler soyuttur ve dokunulamaz, tadılamaz, hissedilemez.
- Hizmetler kolay bozulabilir ve sağlayıcısından ayrılamaz.
- Hizmetlerde standardizasyon sorunları vardır.
- Hizmetler, stokta tutulamamasından kaynaklı olan belirli sorunlar ortaya çıkaran talep dalgalanmalarına maruz kalma eğilimindedir.

Müşterilerle gerçek zamanlı iletişim daha kolay ve daha uygun hale geliyor. Şirketler müşterilerin isteklerini hızla belirleyebilir, ihtiyaçlarını karşılayan ürünlere yönlendirebilir ve gerekli hizmet seviyesini sağlayabilir. Ek olarak, firmalar hemen müşteri sorunlarını tespit edip çözebilir, müşteri memnuniyetini artırabilir ve uzun vadeli ilişkiler kurabilirler. Şirketler müşterileri ile olan ilişkilerinden birçok şey öğreniyorlar. Anketler yoluyla toplanan bilgilerle birlikte bilgisayar veri tabanlarını

kullanarak, işletmeler müşteri tutumlarını, algılarını ve davranışlarını daha iyi anlayabilir. Bu yeni bilgi ile donanmış olan işletmeler, uzun vadeli kârlılığı sağlamak için hizmeti tasarlayabilir ve geliştirebilir. Bu yeni bilgi ile donanmış olan işletmeler, uzun vadeli kârlılığı sağlamak için hizmeti tasarlayabilir ve geliştirebilir. Hizmet, firmalara finansal hesap verebilirlik için yeni bir araç sunmaktadır. Müşteri sermayesi, iş değerlemesinde yararlı olacak gelecekteki nakit akışlarının bir ölçüsüdür ve hizmet iyileştirmeleri veya diğer iş iyileştirmeleri için yatırım getirisi hesaplamasını kolaylaştırır. Ek olarak, müşteri eşitliği, şirketlerin olası yatırım getirilerini rakip hizmet stratejilerinden karşılaştırmasını sağlar (Rust & Miu, 2006).

## **2.2. Hizmetlerin Özellikleri**

Hizmetler, sahip oldukları nitelikler dolayısıyla fiziksel mallardan farklılaşmaktadırlar. Fiziksel mallar bir üretim aşamasından geçer, depolama, taşıma ve dağıtım faaliyetleri ile hizmetlerden farklılaşır. Hizmetleri fiziksel mallardan ayıran özellikler 5 başlıkta incelenmektedir:

### **2.2.1. Dokunulmazlık**

Dokunulmazlık, hizmetler ve fiziksel mallar arasındaki en belirgin farklılıktır. Fiziksel malların aksine hizmetler, dokunulamaz, hissedilemez, görülemez ve tadılamaz. Bir hizmet satın aldığımızda bunu temsil edecek somut bir şey yoktur. Hizmetlerin dokunulmazlığı, fiziksel bir varlığa sahip olmamalarındandır (Öztürk, 2015, s. 18).

### **2.2.2. Türdeş Olmama**

Hizmetlerin kalitesi, verildiği yere, zamana ve veren kişiye göre değişir. Aynı hizmet alınıyor olsa da duyulan tatmin, memnuniyet ve alınan fayda farklıdır. Şirketler sundukları hizmeti standartlaştırmak için çalışanlarının sürekli gelişimini ve eğitimini sağlamaya çalışmaktadırlar. Genellikle hizmeti veren kişi, hizmetin kendisi olarak değerlendirilir. İnsanların her günü farklı olduğundan, verdiği hizmet de haliyle her gün farklı olacaktır. Bununla birlikte müşteriler de genellikle aynı özellikleri taşımadıklarından ve beklentileri farklı farklı olduğundan hizmet deneyimleri de farklı olmaktadır. Hizmetlerin türdeş olmamasının sebepleri bunlardır (Öztürk, 2015:18).

### **2.2.3. Eş Zamanlılık**

Hizmetlerin çoğu üretildiği anda ve üretildiği yerde pazarlanmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle çoğu zaman hizmetler onu veren kişiden bağımsız düşünülemez. Hizmetlerin eş zamanlı olması sebebiyle pazarlamacıların farklılaşacakları konu zaman ve yer faydası oluşturmaktır (Karahan, 2006:52).

### **2.2.4. Stoklanamama (Dayanıksızlık)**

Dayanıksızlık, hizmetlerin fiziksel ürünler gibi stoklanıp saklanamaması, geri verilememesi ve tekrar satılamaması anlamlarını taşır. Hizmetin, verildiği zaman ve yerde alınması gerekmektedir. Aksi halde geri dönüşü olmayacağından, bu kullanılmayan kapasite kaybedilmiş kapasitedir (Öztürk, 2015:22). Müşteriye sunulmak için hazırlandıktan sonra müşteriyle buluşturulamayan hizmetler, karşılanması mümkün olmayan bir ekonomik değer kaybına sebep olurlar. Bazı hizmetlerin talebi dalgalanma gösterir. Hizmet talebinin istikrarsızlığı ve hizmetin stoklanamaması, hizmet pazarlamacıları için problem teşkil etmektedir. Bu problemleri ortadan kaldırmanın tek yolu, işletmelerin talep yoğunluğuna göre dağıtım kanalı stratejisi üretmesidir (Karahan, 2006:55).

### **2.2.5. Sahipsizlik**

Bir ürün veya malı satın alan kimse, o malın sahibi olma vasfını kazanır. Fakat alınan hizmetler geçici süreliğine alınmaktadır ve hizmet alındığında müşteri bir şeyin sahibi olmaz (Öztürk, 2015:22). Örneğin bir bankadan hizmet alan bir müşteri, hizmet aldığı bankacının veya bankanın sahibi olmayacaktır.

## **2.3.Hizmet-Kâr Zinciri**

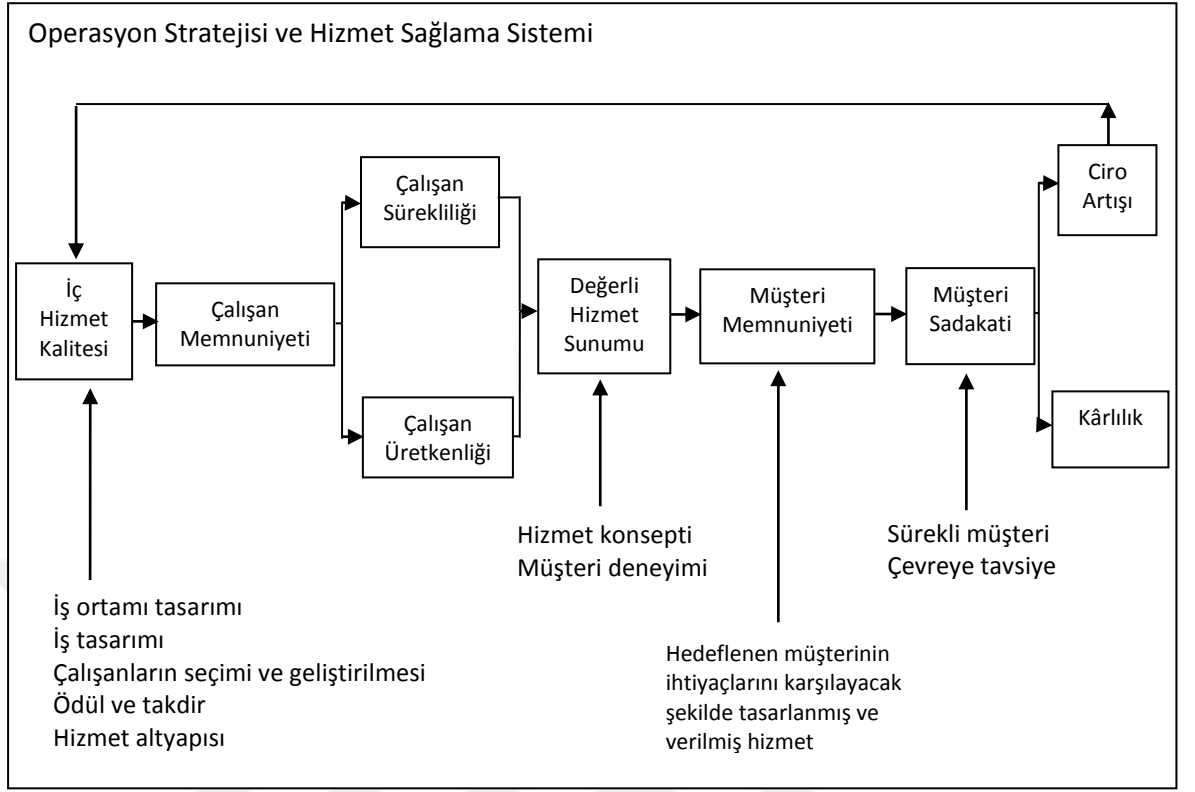
Hizmet-kâr zinciri modeli, çalışanların iş memnuniyeti (çalışanların elde tutulması ve verimlilik) ve kurum içi performans (gelir artışı ve kârlılık) ve müşteri memnuniyeti ve sadakati aracılığıyla dış hizmet arasındaki ilişkileri kurar (Kanyurhi & Akonkwa, 2016).

Heskett ve ark. (1994) “hizmet-kâr zincirini kârlılık, müşteri sadakati, çalışan memnuniyeti, çalışan sadakati ve verimlilik arasındaki ilişki olarak tanımlamıştır. Bu zincirdeki bağlantılar, kâr ve büyümenin öncelikle müşteri memnuniyetinin doğrudan bir sonucu olan müşteri sadakati tarafından tetiklendiğini göstermektedir. Burada

bahsedilen müşteri memnuniyeti ise büyük ölçüde; memnun edilmiş, sadık ve verimli çalışan iç müşteriler tarafından ortaya konan hizmet değerinden etkilenmektedir.

Çalışan memnuniyeti, sırasıyla, çalışanların müşterilere sonuçlar sunmasını sağlayan yüksek kaliteli destek hizmetleri ve politikalarından kaynaklanmaktadır (Joseph W. B., 1996).

Hizmet-Kar Zinciri özetle çalışan memnuniyetini, müşteri memnuniyetini ve işletme karlılığı arasındaki ilişkileri göstermek sebebiyle oluşturulmuştur. Bu modele göre; işletme karlılığı, büyüme, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, müşteri bağlılığı, müşterilere verilen hizmet ve sunulan ürünlerin değeri, çalışan kabiliyetleri, çalışan bağlılığı ve çalışan verimliliği arasında doğrudan ve güçlü ilişkiler bulunmaktadır. Müşteriler bağlılık gösterirse karlılık ve büyüme oluşur. Aynı zamanda müşteri bağlılığı müşteri memnuniyetinin doğrudan bir sonucudur. Memnuniyet neredeyse geneli itibariyle müşterilere verilen hizmet değerinin akabinde meydana gelmektedir. Memnun edilmiş, sadık ve verimli personeller de değer oluşturmaktadır. Çalışan memnuniyeti ise sonuçları müşterilere aktarmayı mümkün kılan insan kaynakları uygulamalarının başarısı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar hizmet-kar zincirinin denenmesi için toplanan verilerin analizi sonucunda en güçlü ilişkilerin; işletme karlılığı ile müşteri bağlılığı, müşteri bağlılığı ile çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Hizmet-Kar Zinciri modelini geliştirenlerin tespitine göre, hizmet işletmelerinde müşteriler ürün veya hizmetler yerine, sonuçları satın almayı tercih etmektedirler. Bu bağlamda müşteri memnuniyeti ve bağlılığı sağlayacak temel öge, müşterilere ulaştırılan hizmetin değeri iken, bu değer de ilk olarak memnun edilmiş, sadık ve verimli çalışanlar vesilesiyle oluşturulduğu savunulmaktadır (Dökmen, 2003: 138).



**Kaynak:** 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.

#### 2.4. Hizmet Pazarlaması

Hizmet pazarlaması üzerine akademik literatürde beş ortak prensip ya da diğer bir ifadeyle kavram belirlenmiştir. Bunlar hizmet organizasyonlarında uygun pazarlama yapıları stratejileri geliştirmek için temel oluşturmaktadır ve özet olarak aşağıdaki konuları kapsar (Hansen, 1989, 3):

- 1) Kalite beklentileri ve kalite algıları.
- 2) Hizmet sunuş sürecinin yönetimi.
- 3) İçsel pazarlama uygulamaları.
- 4) Yeni hizmetin tasarım ve geliştirmesi.
- 5) Stratejik entegrasyon için dikkat edilmesi gerekenler (Hansen, 1989, 3).

Teknolojideki gelişim ve küreselleşme akımı hizmet sektöründe de bazı önemli değişikliklere sebep olmuştur. Fiziksel gücünün yerine elektronik ve mekanik sistemlerin geçmesi ve paranın fiziksel olarak değil de artık sanal kullanıma geçmesi,



pazarlama faaliyetlerinde de yeni strateji ve teknikleri mecbur kılmıştır. Bunların yanı sıra müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama niteliğine sahip fakat elle tutulamayan, soyut olan gayretler şeklinde açıklanan hizmetlerin de pazarlama sektöründeki öneminin hızla artmasında etkili olan etmenler aşağıda verilmiştir (Al, 2012);

- Zamanla zenginleşme ve refah artışı,
- İnsanların hayattan beklentilerindeki artış,
- Her geçen gün türeyen yeni ürün ve hizmetler.
- Teknolojik gelişmelerle birlikte insanlara kalan boş zaman,
- Yeniliklerle birlikte ürünlerin de karmaşık hale gelmesi,
- Kadınların iş gücüne katılımındaki artış,
- Temel iktisat prensibi olan kaynaklardaki kıtlık bilincinin yerleşmesi,

Pazarlama bilimi insanların ellerindeki ürünlerini pazarlanmaya başladığı çok eski çağlara dayanırken, hizmet pazarlamasının tanımlanması 1960'lı yıllara kadar uzanır. Zaman içinde çok önem kazanan ve sektördeki yerini sağlamlaştıran hizmet pazarlamasının 1965-2005 yılları arasındaki gelişim seyri tablo 2 de verilmiştir.

**Tablo 2: Hizmet Pazarlamasının Gelişim Seyri**

Algılanan hizmet değeri	Hizmet değeri	2005
Müşteri değeri ve tarafsızlığı		
Süreç odaklılık		
Hizmet verimliliği	Hizmet üretimi	1995
Hizmet faktörleri		
Hizmet mühendisliği kavramları		
Hizmet kalitesi kavramı	Hizmet kalitesi	1985
Hizmet ölçümü		
Hizmet pazarlaması kalitesi kavramı		
Hizmet pazarlamasının genel çerçevesinin çizilmesi	Hizmet pazarlaması kavramları	1975
Hizmet pazarlama karmasının oluşturulması		
Hizmetlerin diğer kavramlarla ilişkisi		
Hizmetlere karşı artan ilgi	Hizmetin tanımlanması	1965
Somut mallarla farklılıkların ortaya çıkması		

**Kaynak:** Bruhn, M., & Georgi, D. (2006). *Services marketing: Managing the service value chain*. Pearson Education.

Hizmetler ve ürünler genel itibariyle beraber lanse edilir fakat farklılıkları da bilinir. Bu farklılıklar onların pazarlamasında da farklılaşmalara sebep olmaktadır (Aksoy, 2005). Hizmetlerin pazarlanması ürünlerin pazarlanmasından daha zordur. Bu sorunların

üstesinden gelebilmek adına dikkat edilmesi gereken bazı hususlar aşağıda belirtilmiştir (Rızaoğlu, 1994):

- Taşıma, depolama gibi pazarlamanın bazı işlevleri hizmetlerin yapısından dolayı görülmez.
- Hizmetlerin pazarlanmasında, ürünlerin pazarlanmasındaki gibi rutin pazarlama metotları uygulanamaz. Hizmetlerin her biri, mevcut şartlarda değerlendirilerek pazarlanmalıdır.
- Ürünlere bağlı verilen hizmet ile ürünlerden bağımsız verilen hizmetlerde karşılaşılabilecek sorunlar farklılık gösterecektir.
- Bir ürün pazarlamasında müşterinin tatmin seviyesini ölçmek, bir hizmet pazarlamasında müşterinin tatmin seviyesini ölçülmekten daha kolaydır.

#### **2.4.1. Hizmet Pazarlamasının Özellikleri**

Hizmetler elle tutulamayan pazarlama etkinlikleri olarak tanımlanmaktadır (Kıyat ve diğ., 2017; Papatya ve diğ., 2012). Hizmetlerin ürünlerden ayrıldığı bazı özellikler vardır. Bu özellikler aşağıda verilmiştir.

##### **2.4.1.1. Soyutluk**

Hizmetler; elle tutulamayıp, gözle görülmeyen, tatma, işitme, koklama gibi duyularla hissedilemeyen özelliktedir. Bu doğrultuda hizmet ancak tecrübe edilmesi gerekmektedir.

##### **2.4.1.2. Heterojenlik (Değişkenlik)**

Hizmetin kalitesi, verildiği yer ve zamana göre, kimin nasıl verdiğine göre değişkenlik gösterir. İşletmeler verdikleri tüm hizmetleri mümkün olduğunda standardize etmeye, bu vesileyle de devamlılık sağlayarak kaliteyi artırmaya çalışmalıdır (Mucuk, 2012: 308). Fakat ne kadar uğraşılırsa uğraşılısın hizmetlerde standardı sağlamak çoğu zaman mümkün başarılamaz. Verilen hizmet aynı olsa dahi bu hizmetten müşterilerin duyduğu tatmin düzeyi farklılık gösterecektir. Bu noktada alıcı ve satıcıları arasındaki etkileşimin çok önemlidir (Sayım & Aydın, 2011).

### **2.4.1.3. Ayrılmazlık**

Bir ürünün pazarlamasında üretici ile tüketici sadece satın almanın yapılacağı anda bir araya gelirler. Bu sürece kadar üretim için yapılan tüm faaliyetler bağımsız değerlendirilir. Fakat hizmetlerde durum farklıdır. Hizmeti üreten ve satan kişi çoğu zaman aynı kişidir ve faaliyetler aynı zaman diliminde gerçekleştirilir (Kıyat ve diğ., 2017; Sayım & Aydın, 2011: 247).

### **2.4.1.4. Dayanıksızlık**

Hizmetlerin depolanması mümkün değildir ve dayanıksızlığından dolayı ihtiyaç duyulan hizmet, ihtiyaç duyulan anda ulaşılabilir olmazsa fayda sağlamayacaktır. Bu sebepten talepler de tahmine dayalıdır ve optimum seviyede karşılanması için çaba gösterilmelidir (Kıyat ve diğ., 2017).

**2.4.1.5. İnsan:** İnsan unsuru hizmetlerde başrolü oynamaktadır. Fakat geleneksel pazarlama karması tarafından ihmal edilmiştir. Müşterinin tatmini için müşteri ve hizmeti veren çalışan arasında pozitif etkileşim olması elzemdir.

**2.4.1.6. Fiziki çevre:** Fiziksel çevre hizmetin verildiği çevredir. Müşteri memnuniyetini yani performans ve kalite için de belirleyicidir.

**2.4.1.7. İşlem süreçleri:** Hizmetin en doğru şekilde nasıl yapılması gerektiğini ifade eden, satıcı ve alıcı arasında gerçekleşen faaliyetlerdir (Kıyat ve diğ., 2017).

## **2.4.2. Finansal Hizmetlerin Pazarlaması**

Cowell 1980'de Managerial Finance dergisinde yayınlanan makalesinde finansal hizmetleri danışma, vadeli/vadesiz hesaplar, krediler, leasing, yatırım, sigorta, ödeme işlemleri ve faktöring olarak sıralamış ve finansal hizmetlerin on yıl öncesinden bile çok farklılaştığını belirtmiştir. O günden bugüne ise sayısız değişim olmuştur. Günümüzde finans kuruluşlarının temel hizmet unsurları benzer olmasına rağmen bunları gerçekleştirirken kullanılan ürünler farklılaşmaktadır. Örneğin bir banka müşterisi şubeye hiç gitmeden mobil uygulamalar veya internet bankacılığı aracılığı ile para transferi yapılabilmekte, kredi çekilebilmekte ve sigorta yaptırabilmektedir. Yatırım şirketleri telefonda hisse senedi ve döviz alım-satım emirlerini anlık girebilmektedir. Bazı bankalar şubelerinde hizmet veren akıllı cihazlar sayesinde canlı bağlantı ile birçok

yabancı dilde hatta işaret dilinde hizmet verebilmektedir. Emeklilik şirketleri geliştirdikleri mobil uygulamalar ile müşterilerine mevcut fonlarını istedikleri an görüntüleme imkânı verdiği gibi fon dağılım değişikliği ve aylık ödenen tutarın değişikliği gibi hizmetleri de müşterisinin ayağına getirmektedir.

## **2.5. Hizmet İşletmeleri**

Hizmet işletmeleri, hizmet üretmek ya da pazarlamak adına kurulmuş işletmelerdir. Bu işletmeler hizmeti meydana getirmek için üretim birtakım faktörlerini bir araya getirirler ve genellikle kâr etmek amacıyla kurulup işletilirler. Kâr amacı gütmeyen, sosyal ihtiyaçların giderilmesi için kurulan dernek, vakıf gibi hizmet kuruluşları da bulunmaktadır (Yamaç, 2003).

Hizmet sektörü temelde kar amacı güden ve gütmeyen işletmeler şeklinde ikiye ayrılır. Kar etmek amacıyla faaliyet gösteren hizmet işletmeleri aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

- Konaklama işletmeleri: Otel ve pansiyon gibi geçici ikamet yerleri
- Tamir-bakım işletmeleri
- Eğlence işletmeleri: Sinema, tiyatro, internet kafe gibi eğlence yerleri
- Özel sağlık işletmeleri: Özel hastaneler ve klinikler gibi işletmeler
- Kişisel hizmet sunan işletmeler: Kuaför, güzellik salonu, masaj salonu
- Eğitim işletmeleri: Özel eğitim sunan okul ve dershaneler
- Danışmanlık hizmetleri; Hukuk ve muhasebe vb. alanlarda danışmanlık hizmeti veren firmalar
- Finansal hizmet işletmeleri: Bankalar, aracı kurumlar

## **2.6. Bankacılık**

Finansal sistemin temel işlevin fon akımına aracılık etmektir. Bir taraftan tasarrufla bulunarak fon fazlası veren ekonomik birimler, diğer taraftan fona ihtiyaç duyan ekonomik birimler her zaman doğrudan buluşamayabilir. Bu iki taraf bir araya gelse dahi vadede anlaşamama, aradaki güveni tesis edememe gibi nedenlerle aralarında fon aktarımı gerçekleşmeyebilir. Bu olumsuzlukları bertaraf etmek için iki taraf arasında güveni tesis eden, fon transferini kolaylaştıran ve bunların yanında birçok farklı finansal hizmet veren finansal aracı kurumlar oluşturulmuştur.

Finansal aracı kurumların içerisinde etkinliği en fazla olan ve en çok önem verilen kuruluşlar bankalardır. Birçok faktör bankacılığın dünya çapında ekonomiler için önemli kurumlardan olmasını sağlamıştır. Bunlar bankaların geçmişinin yüzyıllar öncesine uzanması, geçen zamanda kurumsal bir kimliğe bürünmesi, tüm dünyada teşkilatlanmış olması ister bireysel olarak ister işletme sahibi olarak toplumun bütün kesimlerine hitap etmesi, teknolojik gelişmelere çok kısa zamanda uyum sağlamasıdır (Bankacılık Uygulamaları, 2009: 15).

Bankacılık sektörü, ödemeler sisteminin aracılık rolüyle birlikte ve önerdiği çok sayıda finansal enstrüman ile birikimlerin yatırım olarak değerlendirilmesinde fon transferine aracı olan bir sektördür (İskenderoğlu, Karadeniz, & Atioğlu, 2012).

Bankalar finans sektöründe hizmet veren işletmelerdir. Bankaların işlevleri ve ekonomide oynadıkları önemli roller düşünüldüğünde basit bir tanım içine sığdırmanın mümkün olmadığı görülmektedir (Takan, 2002). Finansal sistemin riskin paylaşılması, likidite sağlanması ve bilgi aktarımı gibi temel işlevlerinden yola çıkılacak olursa bankalar; fon fazlası olan taraflardan fon ihtiyacı bulunan taraflara ilgili fonların aktarılması için aracılık faaliyetlerinde bulunan finansal kuruluşlardır (İlter & Gökmen, 2009).

Mevzuatta banka kavramının açık bir tanımı yoktur. Ancak, bankaların işlevleri göz önüne alınarak bazı tanımlar yapılmıştır. Banka kavramının yasal sözlüğünde “Banka; Mevzuat hükümlerine uygun olarak, emanetçilerden tahsil edilen veya elde edilen diğer fonları kendi hesabına ödünç vererek veya indirerek kullanan, mevzuat gereği oluşturulmuş bir finans kuruluşudur.

Bankalar, kredi ticareti ile uğraşan ve bazı yatırımlar yapan kurumlar olarak tanımlanmaktadır. Banka, günümüz ekonomi ve ticaret hayatında çok önemli bir yere sahip olan, sermaye, para ve krediyle ilgili tüm işlemleri gerçekleştirip düzenlemek suretiyle, özel tüzel kişi ve devlet ihtiyaçlarını karşılayan çalışmalar yürüten ve düzenleyen ekonomik bir sistemde önemli bir kurumdur. Bankaların temel görevlerinden birisi ödemelere aracılık etmektir. Banka ayrıca, belli bir süre içinde kamu tarafından harcanmayan parayı kabul eden, bunları belli bir seviyeye getirecek şekilde borç veren ve yerleştiren ve ödemelerde aracılık gibi çeşitli hizmetleri yerine

getiren bir kurum olarak tanımlanmaktadır; para transferi, notların toplanması ve emanetin kabulü gibi.

Bankaların temel ekonomik işlevleri, mevduatçılardan biriktirdikleri fonları finanse etmek ve borç almak isteyen kişilere veya kurumlara yönlendirmektir. Bankacılık sektörünün fon toplama ve finansman fonksiyonlarının bir sonucu olarak, ekonomiye sağlanan fon hacmi ve bu fonlara olan talep artmaktadır. Bankaların önemli işlevlerinden biri, toplanan fonları, ekonomik kalkınmaya katkı sağlayacak alanlara ve sektörlerle yönlendirmek ve ülke ekonomisinin büyümesi ve kalkınmasına olumlu yönde etki etmektir. Sonuç olarak, milli gelirin ve istihdamın artmasına katkıda bulunurlar. Krediler, bankaların ana faaliyetlerinden biridir. Mevduat sahiplerinden topladığı fonları, kredi olarak fon talep eden gerçek kişilere (tüketicilere) ve tüzel kişilere (şirketlere) aktarır ve daha sonra ekonomiye kazandırır (Kolukısa, 2018: 48). BDDK'nın Bankacılık sektörü raporlarına göre, Türk bankacılık sektörünün aktiflerinin%90,33'ü mevduat bankaları, %5,15 katılım bankası ve%4,5 kalkınma ve yatırım bankasından oluşmaktadır (BDDK, 2015).

Yukarıda bahsedildiği gibi bir ekonomide, sermaye fazlası olanlarla sermaye ihtiyacı olanlara aracılık ederek fon fazlası alanlardan toplanan boştaki kredi ve mali güçleri asgari maliyetle fon açığı olan alanlarına transfer eden finans kuruluşlarından biri bankadır. Dolayısı ile bankanın sisteminde karşılaşılabilecek bir sorun genel ekonomiyi ve paydaşları doğrudan etkilemektedir.

Bankacılık sisteminin büyümesi, piyasaların para kazanma derecesine göre artmaktadır; bankacılık sektöründeki gelişme, diğer sektörleri etkilediği gibi özellikle reel ekonomiyi karşılıklı ve derinden etkilemektedir. Bankaların ekonomiye ve diğer sektörlerle olan etkilerinin yanında kırılgan ve riskli bir yapıya sahip olması, finansal yapılarını ve etkinliklerini sürekli takip etmeyi zorunlu kılmaktadır.

Bankalar temel işleyişlerinden birisi olan mevduat şeklinde topladıkları fonları kredi şeklinde fon ihtiyacı olan kurumlara sattıkları için, ekonomide finansal sistemin en önemli aracı kurumu olarak çok önemli bir işlev görüyorlar. Bankalar bir yandan yatırım fonlarını artırırken, yatırım yapmak isteyenlere havale yaparak ekonomideki kaynakların kullanımını etkilemektedir. Bu kaynakların iyi kullanılması yatırımları kolaylaştırır ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. Çok yönlü, geniş bir alana ve

detaylı bir yapıya sahip olan ve her dönemde geçerli olan belirli ekonomik ve sosyal ilişkilerin bir ürünü olan bankacılık sisteminin temel işlevi, süreci yerine getirmek ve depolamak için kullanılan bir yöntemdir. Temel teşkil eden bu fonksiyonu sebebiyle bankalar ekonomik sistemde mevduat sahibi olup değerlendirme isteği bulunmayanlarla fon talebi olanlar arasındaki dolaylı alışverişin büyük bir bölümünün gerçekleştirildiği platform şeklinde tanımlanabilir.

## **2.7. Türkiye’de Bankacılık**

BDDK (2019) verilerine göre Eylül 2019 itibariyle Türk bankacılık sektöründe 53 banka faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunların;

- 34’ü mevduat,
- 13’ü kalkınma ve yatırım,
- 6’sı katılım bankasıdır.

1980 yılından sonra uygulanmaya başlanan yenilikçi politikalarla birlikte, bankacılık sektörünün karşılaştığı temel sorunlar; mali riskler, ekonomik istikrarsızlık, haksız rekabet koşulları, kaynakların fazla maliyetli olması, özkaynakların yetersiz olması ve teknolojiye hızlı gelişmelere yeterince hızlı bir şekilde ayak uyduramama şeklinde sıralanabilir. (Parasız, 2000). Teknolojik gelişmeler diğer birçok sektörde olduğu gibi bankacılıkta da küresel rekabetin gerisinde kalmamak için iş modellerinde benzerlikler getirmektedir. Başka bir deyişle, teknolojik gelişmelerin sunduğu fırsatlar, bankaları üretkenliği artırmak için yenilikçi çözümlere yönlendirmektedir. Dijitalleşme tüm bankacılık iş kollarında öncelikli olmakla birlikte, verilerin ve teknolojinin etkin kullanımı, rekabetçi büyüme stratejilerinin temel bileşenleri olarak görülmektedir. Bankalar küresel finansal krizin ardından sermayelerini güçlendirirken bu yarışmada avantajlı bir konumda olsalar da bu araçları etkili bir şekilde kullanabilen oyuncular daha fazla öne çıkacaktır (İskenderoğlu, Karadeniz & Atioğlu, 2012).

2017’deki yüksek büyüme performansının ardından 2018’de Türkiye ekonomisinin daha sıkı bir küresel finansal şartlar ortamında aşırı ısınma belirtileri vermiştir. Diğer bir deyişle, cari işlemler açığındaki genişleme ve enflasyondaki yükselişe dair endişeler, küresel gelişmelerin yanı sıra, evdeki döviz kuru ve faiz oranları üzerinde yukarı yönlü baskıya neden olmuştur. Bu, Türk bankacılık sektöründeki iş yapma koşullarını daha da

zorlaştırmış ve sektörü doğal bir strese maruz bırakmıştır. Dolayısıyla sektör 2018'in başından beri önemli düzenlemelere tabi tutulmuştur. Bankaların yurt içi ve yurt dışı finansman maliyetleri artarken, büyüme eğilimi zayıflamıştır. Bu aşamada aktif kalitesindeki bozulma sınırlı kalsa da sektörün gelirlerinde vade uyumsuzluğu ve döviz yükümlülüğündeki döviz kuru uyumsuzluğu nedeniyle kârlılığı sınırlayan faktörler ortaya çıktıkça gelirlerdeki gecikme yaşanmıştır. Bununla birlikte, sürdürülebilir finansal büyüme ve kârlılığın ve dünya ortalamasının üzerinde ortalamaların, iç finansal koşullar yeniden yumuşamaya başladığında gerçekleşeceğini ön görülmektedir.

Nitekim 2019 yılının ilk dokuz ayında Türk bankaları tüm küresel hareketlere rağmen büyümesini sürdürmüş, aktiflerini ve karlılıklarını artırmıştır. Bunun yanı sıra gelişen sektörün önemli aktörü bankalar çalışanlarının memnuniyeti ile pazardaki yerini sağlamlaştırmak için de ayrıca bir mücadele vermektedirler.

Çalışmamızda ele aldığımız Yalova ilinde bulunan iki banka türü mevduat ve katılım bankalarıdır. Mevduat bankaları ve katılım bankaları gerçekleştirdikleri işlemler bakımından bazı farklılık göstermektedir. Mevduat bankaları dünyadaki diğer örnekleri gibi faize dayalı faaliyetler gerçekleştirerek kullandıkları fonlardan faiz geliri elde etmektedir. Katılım bankaları ise İslami finans kurallarına göre faaliyet göstererek sadece ticarete fon sağlanması ile kar ya da vade farkı olarak gelir sağlamaktadır.

Bankacılık sektöründe birçok yeniliğin getirildiği 1980'lerin başında Türkiye ekonomisinin serbestleşme süreci ile birlikte, finansal sektör yenilikleri de bu piyasalara getirilen bir düzenleme ile yeniden yapılandırılmıştır. Bu kapsamda, İslami ilkelere dayalı finansal ürün ve hizmetler sunan özel finans evleri, Türk finansal piyasalarına tanıtılmış ve 1985 yılında faaliyete başlamışlardır. Mevduat bankalarıyla aynı sistem içerisinde rekabet eden katılım bankaları, kar ve zarara katılma temeline dayanan, bunu yaparken de mevduat müşterilerinden fon temin ederek murabaha, muşaraka ve finansal kiralama metotlarıyla fon kullandırımı yapan ve tüm bankacılık uygulamalarını faizsizlik ilkelerine uygun şekilde gerçekleştiren bir modele sahiptir. (Okumuş, 2005).

Türkiye'de gitgide önem kazanan katılım bankacılığı, dünyada İslami bankacılık ve faizsiz bankacılık şeklinde de adlandırılmaktadır. Katılım bankacılığı, dünyada ve Türkiye'de gün geçtikçe daha fazla ilgi çekmekte ve önem kazanmaktadır. İslami Bankacılığın oluşup ve gelişmesinde, ekonomik nedenlerin yanı sıra insanların dini



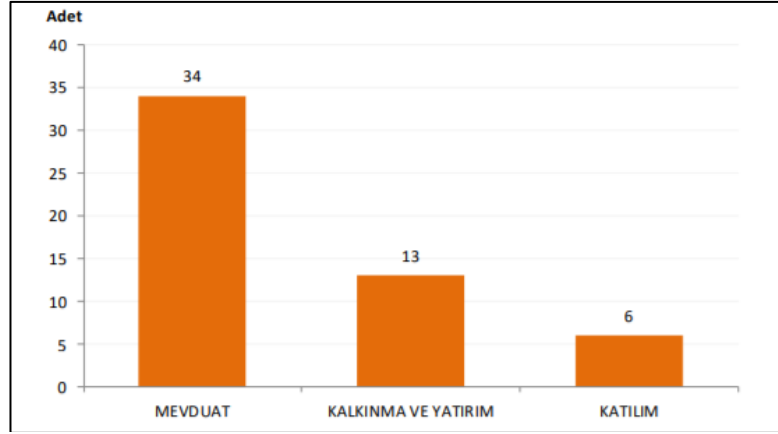
inançları gereği tercihleri ve duyarlılıkları etkili olmuştur. Dini sebepler, İslam dininde faizin yasaklanması ve bankalarda uygulanan, faiz ve kredi faizi olarak adlandırılan faiz oranlarının yasaklanması konusunda bir fikir birliği olması örnek verilebilir. Ekonomik sebepler ise, İslam ekonomisinin diğer ekonomik sistemlere göre vaat ettiği konular arasındaki fark, sosyo-ekonomik adalet, manevi değerler ve kardeşliği ve hayırseverliği vurgulamasıdır. Türkiye'deki faal katılım bankası sayısı 2019 yılı itibariyle 6'dır. Bunlar; Kuveyt Türk Katılım Bankası, Albaraka Türk Katılım Bankası, Ziraat Katılım Bankası, Vakıf Katılım Bankası, Emlak Bankası ve Türkiye Finans Katılım Bankası'dır (Kolakisa, 2018: 48).

Katılım bankalarının fon kaynakları ve finansman sağlama biçimi ile mevduat bankaları arasında bazı farklılıklar vardır. Bunlar temel olarak faizsiz çalışma ve ticaret dışında herhangi bir işleme fon sağlamama, yani nakit kredi vermeme olarak gösterilebilir. Müşteriler mevduatlarını katılım bankalarındaki cari hesaplarda veya katılım hesaplarında tutabilmektedir. Cari hesaplar vadesiz hesaplar şeklinde tutulurken, katılım hesapları ise yatırılan fonların belirli havuzlarda tutulup, buradan gelen kar paylarının vadesine göre müşteri hesabına aktarılması şeklinde işlemektedir. Katılım bankaları sadece ticareti fonlayabileceklerinden müşterilerine nakit kredi kullandıramamaktadır. Ticareten kaynaklı kredi ödemelerinde ise ilgili meblağ sadece satıcının hesabına ödenir (TKBB, 2019).

Öte yandan mevduat bankaları ise geleneksel bankacılık prensiplerine göre hareket etmektedir. Bu yönüyle mevduat bankası müşterilerinden gelen fonları toplamak ve talep eden müşterilerine fon kullandırmak temelinde etkinlik gösteren bankalardır. Bununla birlikte kambiyo gelirleri gibi, sigortacılık gelirleri gibi ve komisyon gelirleri gibi farklı ürün ve hizmetlerle de müşterilerine hizmet vermektedirler.

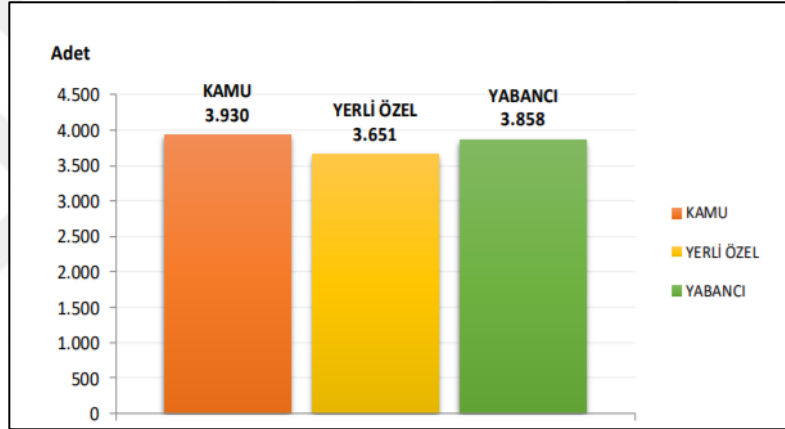
### **2.7.1. Banka, Şube ve Çalışan Sayıları**

Türkiye'deki bankaların şube sayıları Haziran 2019'a göre 56 adet, çalışan sayısı ise 875 kişi azalmıştır. Eylül 2019 itibariyle toplam şube sayısı 11.439 adet ve toplam çalışan sayısı 205.157 kişidir (BDDK, 2019).



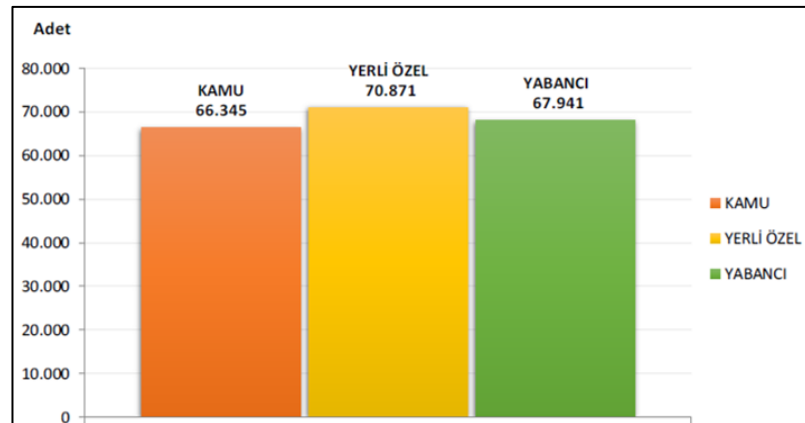
**Şekil 12: Türkiye'deki Banka Sayıları**

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>



**Şekil 13: Eylül 2019 İtibariyle Banka Şube Sayıları**

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>



**Şekil 14: Türkiye'deki Bankaların Çalışan Sayıları**

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>

## 2.7.2. Türk Bankacılık Sektörüne Dair Bazı Veriler

Aşağıda Türk bankacılık sektörüne dair bilanço ve büyüklükler hakkında kısa bilgiler verilmiştir:

Aktif büyüklük bakımından Türk bankacılık sektörü Haziran 2019'dan bu yana %0,9'luk bir artış göstererek 4.273 milyar TL'ye ulaşmıştır.

**Tablo 3: Seçilmiş Bilanço Kalemleri**

VARLIKLAR	Tutar (Milyar TL)	Yüzde Değişim (%)	
		Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
<b>NAKİT VE NAKİT BENZERİ KALEMLER*</b>	441	1,0	6,9
<b>ZORUNLU KARŞILIKLAR</b>	188	-5,4	18,3
<b>KREDİLER</b>	2.532	-0,3	5,8
<b>TAKİPTEKİ ALACAKLAR (Brüt)</b>	133	14,1	37,2
<b>MENKUL DEĞERLER</b>	608	3,8	27,3
<b>DİĞER AKTİFLER</b>	504	6,5	18,8
<b>TOPLAM AKTİFLER</b>	4.273	0,9	10,5
<b>YÜKÜMLÜLÜKLER</b>			
<b>MEVDUAT</b>	2.362	3,9	16,0
<b>BANKALARA BORÇLAR</b>	524	-7,2	-6,8
<b>REPO İŞLEMLERİ</b>	144	-10,8	49,1
<b>İHRAÇ EDİLEN MENKUL KIYMETLER</b>	193	-5,4	10,9
<b>ÖZKAYNAKLAR</b>	466	3,7	10,4
<b>DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	584	0,4	1,3
<b>TOPLAM YÜKÜMLÜLÜKLER</b>	4.273	0,9	10,5
<b>*Nakit, Merkez Bankası, Para Piyasası ve Bankalardan alacaklar kalemlerinin toplamından oluşmaktadır</b>			

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>

Haziran 2019 dönemine göre Eylül 2019 döneminde bilanço dışı kalemlerden;

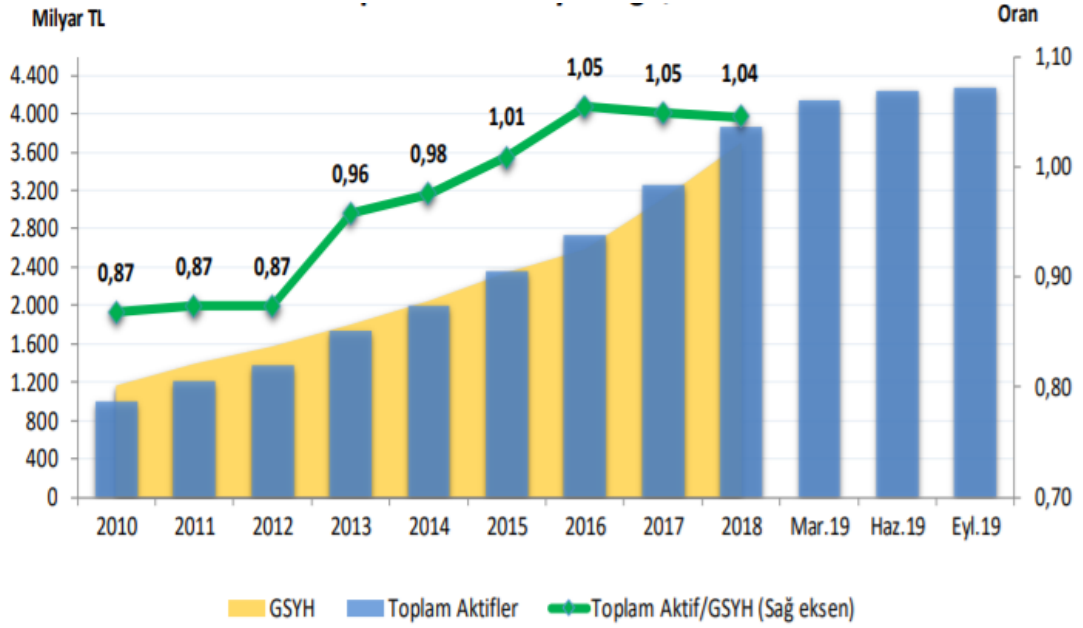
- Gayrinakdi Kredi ve Yükümlülükler %3,5
- Türev finansal varlıklar ise %0,9 azalmıştır.

**Tablo 4: Bilanço Dışı Kalemler**

BİLANÇO DIŞI KALEMLER	Tutar (Milyar TL)	Yüzde Değişim (%)	
		Bir Önceki Çeyrek	Bir Önceki Yıl Sonu
<b>Gayrinakdi Kredi ve Yükümlülükler</b>	778	-3,5	-0,3
<b>Taahhütler</b>	4.016	-0,6	12,6
<b>-Türev Finansal Varlıklar</b>	3.209	-0,9	10,4
<b>-Diğer Taahhütler</b>	807	0,4	22,2

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>

2018 sonunda Türk Bankacılık Sektörünün aktif büyüklüğünün GSYH'ye oranı 1,04'tür. Toplam aktiflerine göre değerlendirildiğinde 2019 Eylül döneminde, mevduat bankaları %87, kalkınma ve yatırım bankaları %7 ve katılım bankaları %6 olacak şekilde yer almışlardır. Bu bankaların %41'ini kamu bankaları, %32'sini yerli özel bankalar ve %27'sini yabancı bankalar oluşturmaktadır.



**Şekil 15: Türk Bankacılık Sektörünün Aktif Büyüklüğü**

**Kaynak:** BDDK. 2019. Erişim Sayfası: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>

## **BÖLÜM 3: İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ**

Araştırmanın üçüncü bölümü iç müşteri memnuniyeti üzerinedir. Müşteri memnuniyeti, kalite kavramı, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti başlıklarının incelendiği bölümde toplam kalite yönetimine de değinilmiştir. Sonrasında iç müşteri memnuniyeti kavramı kısaca verilip iç müşteri memnuniyeti başlığı detaylıca ele alınmıştır. Akabinde iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerden bahsedilmiş, en sonda ise iş tatmini başlığı incelenmiştir.

### **3.1. Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri hizmetleri ve kalite, iş dünyasında itici güçlerdir ve rekabet avantajı sağlar (Tan & Kek, 2004). Müşteri memnuniyeti, tüketicilerin satın aldığı ürünün veya hizmetin talep ve gereksinimlerine uygunluğu ve tüketicinin bu gereksinimlerini karşılama derecesinin bir ölçüsü şeklinde tanımlanabilir (Altunışık vd, 2004: 11).

Zondiros ve arkadaşlarına (2007) göre ise müşteri memnuniyeti, bir firmanın ürün ya da hizmetinin, müşteri beklentilerine göre nasıl performans gösterdiğinin bir ölçüsüdür. İş özellikleri ile liderlik tarzı (Banai & Reisel, 2007), çalışan memnuniyeti (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1980; Kuo & Ho, 2010), çalışma motivasyonu (Debnath, Tandon, & Pointer, 2007; Kuo & Ho, 2010) ve iş hayatı kalitesi anlayışı (Wood, 2008; Kuo and Ho 2010) arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Ahmed T. , 2011).

Zondiros ve arkadaşları (2007) aynı zamanda bir iç müşteri olan çalışan memnuniyeti üzerine yaptıkları araştırmalarında belirtmişlerdir ki sadık müşteriler edinmenin ön koşulu memnun ve sadık çalışanlardan geçer. Diğer araştırma bulguları, müşteri memnuniyeti ve sadakatının yüzde 40 ila 80'inin müşteri-çalışan ilişkisi tarafından belirlendiğini göstermektedir (Babin ve ark., 2001).

Schlesinger ve Heskett'a (1991) göre müşteri memnuniyeti çalışan memnuniyetinden kaynaklanmaktadır ve memnun çalışanların hem kendi işinde hem de ekstra performans gerektiren işlerde daha istekli çalıştığı görülmüştür.

### **3.2. Kalite Kavramı**

Kalite, bir işletmenin ortaya koyduğu mal veya hizmetin pazarda bulunan diğer mal veya hizmetlerden ne kadar üstün olduğunu ifade eder (Karafakıoğlu, 2006). Kalite firmaların pazardaki başarısı için anahtar bir bileşendir.

Satıcının kaliteye ulaşması, ancak ortaya koyduğu ürün veya hizmetin, müşterilerin beklentisini karşılaması ya da beklentilerinin üzerinde olması ile mümkündür. Müşterilerinin çoğunu tatmin eden şirket kaliteli şirkettir (Kotler & Keller, 2012, s. 153)

### **3.3. Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti**

Müşteri memnuniyeti, müşteri taleplerine cevap verilmesi için ihtiyaçların tespiti, yönetilmesi ve bir şekilde bunlara etki edilmesidir. Ana hedef ise uygulamadan beklentilerin karşılanması ve nihai müşterinin satın aldığı ürünün kullanımında sorun yaşamamasıdır (Eroğlu, 2005, s. 10). Çalışmalara göre bir tane yeni müşteri elde etmenin maliyeti, bir tane mevcut müşterinin elde tutulma maliyetine göre en az dört kat daha çoktur (Berry T. H., 1991).

Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti hem akademisyenlerin hem de sektör uygulayıcılarının dikkatini çekmiştir. Zira bu kavramlar hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedefleyen organizasyonlarda uzun dönem stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Baron, Harris, & Hilton, 2009, s. 167-168).

Kalitenin ölçülmesi ve tanımlanmasına ilişkin çabalar, çoğunlukla fiziksel mal sektöründen gelmektedir. Ancak bir fiziksel malın kalitesine yönelik sahip olunan bilgi, hizmet kalitesinin anlaşılması için yetersizdir. Hizmet kalitesinin anlaşılabilmesi ancak hizmetin dokunulmazlık, türdeş olmama ve dayanıksızlık özelliklerinin detaylıca anlaşılması ile mümkündür. Yani hizmetin ölçülmesi, denenmesi söz konusu olmadığından fiziksel bir malın kalite değerlendirmesi ile bir değildir. Bununla birlikte hizmetlerin kalitesi, verildiği yere, zamana ve veren kişiye göre değiştiğinden ve hizmeti veren kişinin anlık psikolojik durumunun bile etkisine göre farklılık gösterdiğinden şirketlerin sunmak istediği hizmet ile müşterinin şirketlerden aldığı hizmet arasında farklılıklar oluşabilmektedir. Hizmetlerin stoklanamaması ve saklanamaması sebeplerinden hizmetin, verildiği zaman ve yerde alınması gerekmektedir. Burada hizmeti veren personel ile müşterinin etkileşimi çok önem

kazanmaktadır. Müşterinin kendini ve ihtiyacını ifade edişi ile personelin bu ihtiyacı anlayış ve giderişi daha sonra yapılacak kalite değerlendirmesinde önemli olacaktır. Bu sebepler hizmet işletmelerinin kalite üzerindeki kontrolünü de minimize etmektedir (Kozak, Özel, & Karagöz Yüncü, 2014, s. 185-186).

Araştırmalar göstermiştir ki hizmet kalitesi müşterilerin memnuniyetini ve sadakatini artırmaktadır (Grönroos, 1990). Hizmet kalitesi, müşterilerin sadakat gibi şirketlere rekabet avantajı sağlayan davranışlarını etkiler. Müşteri ilişkileri çalışanlarının tutum ve davranışları müşterilerin beklentilerini karşılayabilir. Bu nedenle, şirketler müşterileriyle temas halindeki çalışanlarını kusursuz hizmetler sunmaları için nasıl yönlendirebileceklerini bilmeleri önemlidir (Tsai & Ta-Wei, 2008, s. 1119).

Bir örgüt, ancak çalışanları kaliteli olduğu ve bir yönetim ise ancak çalışanlarıyla problemi bulunmadığı sürece iyidir (İnal, Çiçek, & Akın, 2008).

Hizmet kalitesi, kavram olarak pazarlama literatüründe Grönross (1984) vasıtasıyla teklif edilmiş, kuramsal bir hizmet kalitesi modelinden sonra üzerinde çalışılmıştır (Akıncı vd., 2009:67; Başaran vd., 2011). Sonraları Parasuraman ve diğerlerinin (1985) gerçekleştirdiği çalışmayla birlikte hizmet kalitesi kavramı, bir hizmetin müşteri taleplerine göre ne seviyede gerçekleştirildiğini ölçme şeklinde tanımlanmıştır. Bununla birlikte çalışmada, müşterilerine kaliteli hizmet vermek isteyen işletmelerin hizmet sunumlarını, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak biçimde gerçekleştirmelerinin gerekliliği vurgulanmıştır (Parasuraman vd., 1985: 42). Hizmet kalitesinin ölçümü için Parasuraman tarafından önerilen SERVQUAL ölçeği hizmet işletmelerinde müşterilerin beklendikleri kaliteli hizmet ve bunu algılamaları arasında bulunan farktan hareketle ölçümler yapıp hizmet kalitesinde artış sağlanması hususunda imkân vermektedir (Parasuraman vd., 1988:36; Başaran vd., 2011).

Hizmet kalitesi kavramı, organizasyonların faaliyetlerini devam ettirdikleri rekabetçi çevre koşullarında, örgütsel performansın belirtilerinin en önemlilerinden biri olarak hizmet pazarlaması literatüründe ve uygulamada fazlaca rastlanılan konulardandır.

Yavaş ve arkadaşlarına (2004) göre yüksek hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati ile müşterilerin şirketi diğerlerine önerme isteğinde artma, müşteriler tarafından iletilen şikâyetlerde azalma ve müşterilerin şirkete sadık kalmalarını sağlayacağı görüşü, hizmet kalitesi kavramına ilgi duyulmasının temel sebeplerindendir.

Bunun sonucu olarak da farklı sektörler tarafından değerlendirilerek ölçüm yapılması sağlanmış ve yıllar içerisinde müşteri memnuniyet ve bağlılığı gibi değişkenler ile ilişkisi sayısız araştırmacının analiz ettiği bir konu haline gelmiştir (Başaran vd., 2011; Çelik, 2009; Filiz vd., 2010; Huang, 2009; Jain & Gupta, 2004; Khan, 2010).

#### **3.4. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)**

Yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretip pazarlama çabaları Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak adlandırılır. Toplam kalite yönetimi, bir firmanın tüm çalışanlarının sürekli olarak ürün ve hizmetleri geliştirmesini, müşteri memnuniyetine ulaşmaya amacıyla çalışmasını ve dünya standardında performans göstermesini bekler (Kurtz & Boone, 2008, s. 357).

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, sorunların önlenmesine ve mevcut durumun sürekli iyileştirilmesine (Kaizen olgusu) yardımcı olan kaliteye yönelik bir yönelim olarak da tanımlanır (Forza & Filippini, 1998, s. 2).

TKY her ne kadar ürün ve hizmet kalitesiyle alakalı olsa da bununla sınırlı değildir. Bununla birlikte günümüzün modern bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim tarzını benimseyen kurumların büyük bir farkla üstünlük elde etmeleri, toplam kalite yönetiminin arkasında yatan Kaizen (sürekli iyileşme, gelişme) olgusundan kaynaklanmaktadır (Yüksel, 1998). Çünkü esasında Kaizen, mevcut durumu yetersiz görüp sürekli olarak daha ileri götürmektir (Karadeniz, 2013).

TKY’de amaç, müşteri memnuniyetine ulaşmak ve üretimi arttırmak; böylece, işletmenin rekabetçi performansını güçlendirmektir. Bir TKY sistemi elde ederken, maliyet azaltma için zorunlu olan birçok fayda ve avantaj vardır. Bu sistemi ve önleyici kontrol kavramını benimseyen kuruluşlar, dikkat dağıtıcı olaylardan kaçınabilir ve müşterilerin kendisine duyduğu güveni arttırabilir. TKY modern yönetim kavramı kaliteyi arttırma umuduyla 1980’de yürürlüğe girmiştir. Bu stratejik iş hareketi, TKY sistemini çok sayıda sanayi şirketi, eğitim kurumu, hükümet, hizmet şirketi ve hatta banka için birinci öncelik haline getirmiştir (Haron, Idiab, & Ahmad, 2012).

Toplam Kalite yönetimi performansın iyileştirilmesine ve kurumların unsurları içinde iletişimi, iş birliğini ve katılımı kolaylaştırmaya yardımcı olur. Sonuç olarak, kalitenin



desteklendiği bir ortam oluşturarak kalite gereksinimlerinin elde edilmesine ve kurumun tüm sektörlerinin iyileştirilmesine odaklanmaya devam etmeyi sağlar (Rezaee, 1996).

Sürekli gelişimin oturtulması ve genel sürecin bir parçası olması için kurumlarda, denetlemeden ve katı yönetimsel kontrollerden uzak durulmalıdır. TKY ile iç denetim arasında yakın bir ilişki olduğu üzerinde durulur. İ denetçiler Enstitüsü, toplam kalite yönetimini uzun dönemli bir yaklaşım olarak düşünmektedir. (Haron, Idiab, & Ahmad, 2012, s. 661).

Toplam kalite yönetimi kavramlarının temelini, bireylerin yetkilendirilmesi oluşturmaktadır. Klasik yönetim anlayışına göre iç denetimin bireylerden bağımsız olarak yalnızca yönetime hesap veren bağımsız bir fonksiyon olması sebebiyle toplam kalite yönetimi kavramlarıyla bir çelişki içerisindedir. Bireyin yetkilendirilmesini esas alan toplam kalite yönetimi anlayışı ile geleneksel anlamda kontrolü benimseyen iç denetim felsefesinin atışması kaçınılmazdır (Kocamış, 2016).

şakrak (1997), toplam kalite yönetiminin başlıca ilkelerini aşağıda sıralamıştır (Zengin & Erdal, 2000):

- Kaliteye ncelik verilmesi,
- Kalitenin işletme stratejilerinde ana öğelerden birisi olarak değerlendirilmesi,
- İşletmedeki herkesin topyekn çaba harcaması,
- Üst düzey yöneticilerin kaliteye bağlılık ve destek sergilemesi,
- Değerkenlik oranının düşürülmesi için ürün ve sistem dizaynı.

### **3.5. İ Müşteri**

Müşteri, Toplam Kalite Yönetiminde bahsi geçtiği üzere sadece işletmelerin sunduğu ürün veya hizmeti alan kişiler değil, bu ürün veya hizmetin üretim ve sunumunda yer alan kişileri de kapsamaktadır (şimşek, 2001, s. 512). Bu doğrultuda dış müşteriye ürün ve hizmetler sunulana kadar geçen süreçte tam mamulün oluşturulmasına yardım eden ve birbirine yarı mamul veren, yani bir departmanın çıktısını girdi olarak kullanıp diğer departmana gönderen herkes birbirinin müşterisi ve tedarikçisi durumundadır (Karadeniz, 2013). Bu silsilede kendinden önceki birim veya kişiden hizmeti veya ürünü alan kişi i müşteridir.

### 3.6. İç Müşteri Memnuniyeti

Son yıllarda hizmet organizasyonlarında iç müşteri kavramı pazarlama literatürüne girmiştir. Dış müşteriler gibi iç müşteriler de tatmin olmak ister. Buradaki mantık, iç müşteriyi memnun ederek dış müşterilerin memnun edilebilmesi için firmada istenen kaliteyi yakalamaktır. Bu da çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasının, onların motivasyon ve kalıcılığını artırdığı varsayımından kaynaklanır. Bunun sonucu olarak, çalışanların memnuniyet derecesi ne kadar yüksek olursa dışsal memnuniyet ve sadakat oluşturmak da o kadar mümkün olur (Ahmed & Rafiq, 2003, s. 1177).

İç müşteri memnuniyeti, iç müşterilerin herhangi bir mal veya hizmetten umduklarıyla aldıkları ürün ya da hizmetin beklentiyi karşılaması arasında bir fark bulunmaması şeklinde tanımlanabilir (Halis, 1998: 173).

İçsel pazarlama bölümünde bahsettiğimiz üzere iç müşterinin memnuniyetinin sağlanmadığı zaman dış müşterinin memnuniyetinin de tesis edilemeyeceği fikri Rafiq ve Ahmed (2000) tarafından öne sürülmüştür. İşletmelerin var oluşunun ana nedeni kâr etmektir. Bu amaca ulaşmak için gerçekleştirilecek çalışmaları yürütecek unsur olarak, işletmelerin sahip oldukları diğer kaynaklarca yeri doldurulamayacak olan tek varlık; iç müşteridir (Yücel & Sayiner, 2018).

Akademik araştırmalar, hizmet sektörünün günümüzde her gelişmiş ekonomide hâkim olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, etkili bir şekilde rekabet edebilmek için tüm şirketler hizmet odaklı olmak zorundadır (Rust & Miu, 2006). Müşteri memnuniyeti her şeyden çok önemlidir. Çünkü satın alma kararları söz konusu olduğunda müşteri algısı tamamen gerçek olmaktadır. Bu bakış açısıyla bakıldığında müşteri tarafından algılanan dışında gerçek kalite diye bir şey yoktur. Bu nedenle müşteriye daha iyi hizmet vermek, kalite algılarının ve müşteri memnuniyetinin nasıl arttırılacağına bağlıdır (Ahmed, 2011).

İç müşteri memnuniyetinde insani ilişkilerin önemi, 1927 yılında başlatılan Hawthorne araştırmaları ile sunulmuştur. Çalışma arkadaşları arasındaki birlik örgütsel yaşamda memnuniyet düzeyini arttıracaktır. Eğer bu birlik ve dayanışma destek görürse birtakım sosyal ihtiyaçlar da karşılanmış olacaktır. Sosyal ilişkilerin olumlu etkilediği alanlar olduğu gibi olumsuz sonuçlar doğurabilecek etkileri de bulunmaktadır. Üretkenlik,

takım çalışması ve bilgi paylaşımı gibi alanları destekler fakat sık sık denetlenmezse performans düşüklüğü ile sonuçlanabilir (Oksay, 2005: 25).

Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan diğer bir çalışmada iş birimi düzeyinde (business-unit level) çalışan memnuniyeti ve katılımının; müşteri memnuniyeti, verimlilik, kâr, çalışanın tutulması ve çalışan güvenliği ile pozitif ortalama korelasyona sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Harter ve ark., 2002).

Chi ve Gursoy'un (2009) bulgularına göre ise müşteri memnuniyeti ile finansal performans arasında ve yine müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bulgular ayrıca, çalışan memnuniyeti ile finansal performans arasındaki ilişkinin, müşteri memnuniyetine aracılık ettiği gerçeğinden dolayı kolayca tespit edilemeyebileceğini göstermiştir.

İç müşteri memnuniyeti alanında çalışmamızda kullanılan Minnesota Memnuniyet Anketi daha önce literatürde fazlasıyla kullanılmıştır (Ör: (Golbasi, Kelleci, & Dogan, 2008) ve (Şalvarcı, 2019)). Bununla beraber bu anketi Türkçe literatüre kazandıran Baycan (1982) de kendi çalışmasında anketin kullanımına dair bir örnek sunmuştur.

İç müşteri memnuniyeti konusunda bankacılık sektörü üzerine bir çalışma yapan Yücel ve Sayiner (2018), Elâzığ ilinde 64 kişinin katıldığı anketlerin sonucundan yola çıkarak şu sonuçlara ulaşmıştır: “Hizmet pazarlamasında yer alan işletmeler satış öncesi ve sonrası tatmini sağlamak amacıyla iç müşterilerin çalışma ortamlarını düzenleyerek tatmin düzeyini arttırmalı ve dış müşterilere sunulan hizmetin kalitesini artırma odaklı olmalıdır. İşletmelerin çalışanlarının tatmin düzeylerini artırması sonucunda daha yüksek verimle ve memnuniyetle hizmet veren çalışanlar oluşacaktır. Müşterilerine en kaliteli hizmeti vermeyi amaç edinen işletmeler açısından da iç müşteri tatmin düzeyi sektördeki rekabetin önemli bir belirleyicisi olmaktadır. İç müşterisini tatmin eden müşteriler sürekliliğini ve başarısını garantileyen işletmeler olarak pazardaki yerini alacaktır.”

Özel banka çalışanlarının demografik özelliklerinin iş tatmini ile ilişkisinin incelendiği bir araştırma sonucunda ise idarecilerin, birlikte çalışanların, maaş ve görev tanımlarının iş tatmini üzerinde en çok etkili unsurlar olduğu belirlenmiştir (Myint vd., 2016).

### **3.7. İç Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler**

İç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler üzerinde uzun yıllardır çalışılmaktadır. Bu faktörler üç grupta incelenmektedir (Gülşen, 2010; Budak, 2006):

- Bireysel Faktörler
- Örgütsel Faktörler
- Sosyal Faktörler

#### **3.7.1. Bireysel (Demografik) Faktörler**

İç müşteri memnuniyetini etkileyen bireysel faktörler kişiye has olan farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Her birey olayları farklı şekilde algılar, bunlardan etkilenme şiddeti değişiklik gösterir ve bunları farklı şekilde değerlendirir (Gülşen, 2010; Budak, 2006). Çalışanların memnuniyet düzeylerine etki eden bireysel faktörler; çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları, medeni durumları, kıdemleri ve statüleri olarak sınıflandırılmaktadır (Yoldemir, 2018).

#### **3.7.2. Örgütsel Faktörler**

Davis'e (1988) göre örgütün çalışanlarına sunduğu birtakım imkanlar, çalışanların memnuniyetinin tesis edilmesinde çok önemli bir etkidir. Yani çalışan memnuniyeti sadece kişisel özelliklerden değil örgütsel özelliklerden de etkilenmektedir.

Halis'e göre (2004) ücret ve yan haklar, bonus, ikramiye, statü sembolü promosyon ve benzeri ödüllerden kaynaklı memnuniyetsizlik birtakım olumsuzluklara yol açar. Bunlar başlangıçta bireyin işine ilgisinin azalmasına, bunun sonucu olarak da işten ayrılma arzusunun tetiklenmesine sebep olup, çalıştığı kurumun örgütsel hedeflerine karşı sadakatini azaltarak organizasyonel kararları reddetmesine kadar giden davranışlara neden olacaktır. Halis'e göre (2004) ücretten memnun olmayan çalışanlar bundan kaynaklı olarak işlerinden de memnun olmazlar, fakat ücretten memnun çalışanların da tamamıyla işlerinden memnun olduğu söylenemez (Gülşen, 2010; Halis, 2004).

İç müşteri memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler aşağıda verilmiştir (Davis, 2004):

### **3.7.2.1. Ücret ve Ödül**

Ücret, çalışanın verdiği emek karşılığında aldığı maddi değerler toplamıdır. Ücret yönetimi ise normal şartlarda organizasyon içindeki çalışanların bireysel performanslarına göre belirlenmektedir. Ücret iç müşteri memnuniyetine en büyük etkiyi yapan unsurlardandır. Burada mühim olan çalışanlar arasındaki ücret adaletini sağlayabilmektir. Çünkü çalışanlar ister istemez işleri için verdikleri emek karşısında aldıkları ücret veya maaşı kendileriyle aynı işlerde görevli iş arkadaşlarıyla kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama sonucunda çalışanlar ücretlendirmenin doğru yapıldığına hükmederse memnuniyeti de olumlu yönde etkilenmektedir (Luthans, 2005).

Ödül, çalışanların görevlerini uygun olarak yapmasına karşılık haz duymasına sebep olacak etkilere dir. Bu haz verici etkiler, çalışanın kişiliğine paralel olacak şekilde, bir talebini karşılamaktan, ihtiyaçlarını gidermeye kadar pek çok şeyi ifade etmektedir. İşini istenen seviyede yaptığında ödüllendirileceğini bilmek, çalışanı işine odaklamakta ve memnuniyetini de arttırmaktadır. Ücretin yanı sıra çalışanlara vaat edilen prim ve ikramiye tutarlarının eksiksiz ve doğru şekilde hesaplanması da çalışanların maddi yönden memnuniyetine etki eden etmenlerdendir. Ödüllendirmeden denince ilk akla gelen maddi ödüller olsa da terfi ve takdir etme gibi manevi unsurlar da unutulmamalıdır (Yoldemir, 2018: 70).

### **3.7.2.2. İşin Kendisi**

Çalışanın yaptığı iş kendisine öğrenme fırsatı sağlıyorsa, sorumluluk almasına olanak tanıyorsa, kendi kararlarını alabilme imkânı tanınması gibi etmenler yaptığı işi anlamlı ve kıymetli bulmasına yardımcı olduğundan önem arz etmektedir.

Toplam kalite yönetiminde çalışan payının olması adına iş dizaynında, çalışanların da denetleme ve katılımlarına müsaade edilmelidir. Bununla beraber işler de çalışanlara anlamlı gelecek biçimde tasarlanmalıdır. Böyle tasarlanan özellikler, çalışanların işlerini anlamlı bulmasını; gerektiğinde elini taşın altına koymasını ve işinde karşı duyduğu memnuniyetin artmasını sağlamaktadır (Yoldemir, 2018: 71; Luthans, 2005).

### **3.7.2.3. Yöneticiler ve Yönetim Tarzı**

Yöneticiler çalışanların memnuniyet düzeyini belirlemeli ve gerektiğinde kurum hedefleri için stratejik kararlar almalıdırlar. Bu, kurumda daha sağlıklı ve huzurlu bir iş ortamı tesis edilmesine yardımcı olmaktadır (Yoldemir, 2018: 72; Harris, Harris ve Eplion, 2007).

Luthans'a göre (2005) yönetim tarzı çalışan memnuniyeti üzerinde iki biçimde etkili olmaktadır. İlki bir karar alırken çalışanların da buna katılımını sağlamaktır. İkincisi ise, yöneticinin çalışanları destekleyici ilişkiler kurmasıdır (Yoldemir, 2018: 72; Miller ve Monge 1986).

### **3.7.2.4. Çalışma Arkadaşları**

İyi bir takım, bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kaynak gibidir İş arkadaşları arasındaki ilişkilerin kalitesi, iş memnuniyetini pozitif etkilemektedir (Yoldemir, 2018: 72; Harris, Winkowski, ve Engdahl, 2007).

İşletme içinde sosyal destek mekanizması çalışmazsa çalışan devir hızı artar ve iş kaynaklı depresyon ve tükenmişlik oluşturabilir (Shirey, 2004).

### **3.7.2.5. Yükselme (Terfi Olanığı)**

Bir kurum adına çalışanlar doğası gereği bir süre sonra terfi bekler. Kendisini deneyimli bulduğu, yeterince bilgi birikimi olduğunu düşündüğü zaman çalışanlar sorumluluk alabilecekleri ve tecrübelerini kullanabilecekleri bir üst konumda olmayı talep edeceklerdir.

Terfi olanağının olmadığına dair bir düşünceye kapılan çalışanda iş stresi oluşur ve bu da memnuniyetsizlik doğurur. Terfi konusunda adaletli bir yapı tesis edilirse de çalışanın memnuniyeti artacağı gibi işten ayrılma niyetini de azaltacaktır (Jawahar ve Hemmasi, 2006).

### **3.7.2.6. Kararlara Katılım**

Çalışanlar kurumun verdiği kararlarda kendi fikirlerinin alınmasından haz duyarlar. İşletmenin yönetim politikaları gibi faaliyetlerde önerilerinin sorulması çalışanlarda sahiplenme duygusu oluşturur (Yoldemir, 2018: 73).

### **3.7.2.7. İş Güvencesi**

Çalışanlar kurallara riayet ederek çalışmasını sürdürdüğü müddetçe kendileri ve aileleri için gelecek kaygısı taşımadan, çalışmak isterler. Sverke, Hellgren ve Naswall (2002), iş güvencesi olmamasının memnuniyetin azalmasında etkili olduğunu tespit etmişlerdir (Yoldemir, 2018: 74).

### **3.7.2.8. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşullarının iş memnuniyetine etkisi vardır. İşyerlerinde çalışanların bedensel ve ergonomik sistemine göre bir çevre temin edilmesi modern yönetim anlayışının da bir gerekliliğidir.

### **3.7.2.9. Takdir Edilme**

Takdir edilme bir başarı sonucundaki olumlu ya da olumsuz bir geribildirim ile ilgilidir (Yoldemir, 2018: 75; Herzberg 1966). Yöneticilerin takdir programı yapması ve bunları sürekli güncel tutması elzemdir.

### **3.7.3. Sosyal Faktörler**

Sosyal sistemlerin merkezinde roller, normlar ve değerler vardır. İşletmede insan ilişkileri, sosyal ilişkiler, örgütsel iletişim, motivasyon, birlik, liderlik ve çalışan memnuniyeti örgüt kültüründen etkilenir. Örgüt kültürü örgütü oluşturan kişileri birlikte tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutum, davranış ve örgüt hafızasında birikmiş bilgi değer ve normların toplamı olarak değerlendirilmektedir (Gülşen, 2010; Halis, 2004).

### **3.8. İş Tatmini**

İçsel pazarlamanın ilişkilendirildiği unsurlar genel olarak iş tatmini, hizmet kalitesi, örgütsel bağlılık, örgütsel destek şeklindedir (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009; Chang ve Chang, 2007; Farzad vd., Opoku vd., 2008; 2008; Sihombing ve Gustam, 2007; Tsai ve Tang, 2008; Ting, 2010; Usta, 2009). İçsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti konuları birçok çalışmada iş tatmini ile birlikte işlenmiştir. Dolayısı ile iç müşteri memnuniyetinin yanında tanımlanması gereken bir diğer kavram ise iş tatminidir. İş tatmini kavramı, ilk defa 1959'da Herzberg ve arkadaşları tarafından yayınlanan "The Motivation to Work" kitabında literatüre girmiştir (Lacy ve Sheehan, 1997: 305).

Literatürde memnun çalışanlar ile iş performansı arasındaki pozitif bağı belgeleyen birçok çalışma mevcuttur. Memnun çalışanların bir kuruluşa daha fazla bağlı oldukları ve performans gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğu bilinmektedir. Memnun olmayan veya tatmin edilmemiş çalışanlar ise bir kuruma bağlı olmadıklarını ve genel olarak, müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için uyum sağlamanın daha iyi performans elde etmek için kritik öneme sahip olduğunu kabul etmemektedirler.

Hackman ve Oldham (1975: 162) ise iş tatminini, çalışanların işlerine karşı mutluluk ve memnuniyet seviyesi şeklinde ifade etmektedir (Başaran, Büyükyılmaz, & Çevik, 2011).

Dawis ve Lofquist (1984) iş tatminini, çalışanın çalışma ortamının kendi ihtiyaçlarını karşıladığı dereceye göre değerlendirmesinin sonucu olarak tanımlamıştır.

Petty ve arkadaşlarının (1984) iş tatmini ve iş performansı meta analizi, bu ikisi arasında etkileyici ve pozitif bir ilişki olduğunu bildirmesine rağmen, diğer iki meta analizi (Iaffaldano & Muchinsky 1985; Judge ve ark. 2001) bağımsız olarak iş tatmini ve iş performansının yalnızca marjinal olarak ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Singapur Hastanesi'nde 527 hizmet çalışanı ile yapılan bir anket sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş performansı arasında aracılık etkisi vardır (Lee, 1994). Hizmet çalışanları üzerine yapılan kapsamlı araştırma, hizmet sunumu sürecinde memnun edilmiş çalışanların bağlı davranışlarda bulunmaya daha istekli olmalarının önemini vurgulamıştır. Bu ilişkiler teorik olarak önerilmiş ve deneysel olarak doğrulanmıştır.

Geçmişteki araştırmalar, bir bireyin tecrübe ettiği iş tatmini düzeyinin duygularını ve performans sonuçlarını etkileyebileceğini göstermektedir (Chiu, R. K. & Kosinski Jr, 1999).

İş tatmini ve gurur, organizasyonlarda çalışan davranışlarını etkileyen önemli faktörlerdir ve neredeyse çalışan davranışları üzerinde aynı doğrudan etkiye sahiptirler. İşletmeler çalışanları içerisinde olumlu davranışı teşvik etmek için uğraşırlar (Arnett, Laverie & McLane, 2002).



Karaduman (2002) iş tatminini tanımlarken, bireyin iş çevresinden, diğer bir tabirle işin kendinden, yöneticilerinden, çalışma grubu ve iş yapış şeklinden almaya uğraştığı, rahatlatıcı bir his ifadelerini kullanmıştır (İşçan & Sayın, 2010).

İnsanın hayatının büyük bir bölümünü işte geçirdiği sosyal bir gerçekliktir. Çalışan memnuniyetinin iyi yönetilen bir organizasyonun temel şartlarından biri olduğu düşünülmektedir. Memnuniyeti yüksek ve özverili çalışanlar, herhangi bir ülkenin ekonomisinin en önemli varlıklarıdır ve uzun vadede rekabet avantajı sağlarlar. İş tatmini işyerinde de birincil unsurdur. İş tatmini konusundaki en önemli gösterge bir kurumun nasıl çalıştığıdır. Bu nedenle iş tatmini, sağlıklı bir organizasyonel ortam ve müşterilerin nihai muamelesi için vazgeçilmez bir ön koşuldur (Khalid & Irshad, 2010).

Bununla birlikte iş tatmini, çalışan performansını belirleyen en mühim faktörlerdendir. Bu sebepten, iş tatmininin doğru şekilde tanımlanıp ölçülmesi, kurumun refahı ve sağlığı açısından önemlidir (Başaran, Büyükyılmaz, & Çevik, 2011).

Banka çalışanlarının iş tatmin düzeyi üzerine yapılan çalışmada maaş, sosyal haklar ve güvence ele alınmıştır. Bulgulardan birkaçı önem arz etmektedir. Bunlardan birkaçı şöyledir: Analizler sonucunda maaşın iş tatmin düzeyini en çok etkileyen faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim faktörünün etkisi daha sonra gelmektedir. Bu bulgulara göre en az ise iş güvenliğinin iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. (Suresh ve Rajesh, 2015).

Üniversitelerde örgüt kültürü ile personellerin iş tatmin ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki veya ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir diğer çalışmada ise Oran (2016) personellerin iş tatmin seviyelerinin üniversitedeki pozisyona göre farklılaştığını belirlemiştir.

2017 yılında gerçekleştirilen bir çalışmada; Nevşehir Valiliği'nde görevli çalışanların örgütsel adalet algı düzeylerinin, demografik özelliklere göre farklılaşma gösterip göstermediğinin ve örgütsel adalet ve iş tatmini ile bireysel iş performansı arasında bir ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma bittiğinde örgütsel adalet, iş tatmini ve bireysel performansın demografik özelliklerden çalışanların cinsiyetine, yaşlarına, medeni durumlarına ve öğrenim durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Ünlü, 2017).

## **BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI: YALOVA İLİ ÖRNEĞİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemektir. Literatürde içsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisini konu alan bazı çalışmalar mevcut iken, bankacılık sektörü özelinde içsel pazarlama faaliyetlerinin, iç müşterilerin içsel doyum ve dışsal doyumlarına etkisini ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, araştırmanın literatüre kuramsal ve uygulama açısından önemli bir katkı yapacağı düşünülmektedir. Çalışanlar ve kurumlar için çok önemli olan içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti kavramlarının ele alındığı araştırmamız hem pazarlama hem de yönetim alanlarına girmesi sebebiyle, her iki alan için de önem arz etmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

BDDK Fin Türk verilerine göre Yalova’da toplam 30 banka şubesi bulunmaktadır (BDDK, 2019). Araştırmanın evrenini Yalova ilinde faaliyette bulunan bankaların 30 şubesinde bulunan 329 çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmaya tabi tutulan banka çalışanlarının sayıca ulaşılabilir olması ve bilgi kaybının da önlenmesi adına araştırmada tam sayım yapılması uygun bulunmuştur. Tam sayım, araştırmaya dahil edilen tüm birim ve kişilere ulaşılarak ihtiyaç duyulan bilginin temin edilmesi olarak tanımlanmıştır (Özmen, 2000: 10).

### **4.3. Verilerin Toplanması**

Araştırma 2019 yılı Ekim-Kasım ayları arasında tüm ilçeler dahil olmak üzere Yalova ilinde bulunan 30 banka şubesindeki 329 banka çalışanının katılımıyla yapılmıştır. Formlar, izinde olan çalışanlar ve ankete katılmayı reddedenler hariç tüm çalışanlara kapalı zarflarda ulaştırılmıştır. Formlar çalışanlar tarafından doldurulurken yöneticilerinin yanlarında olmadığı ortamlar tercih edilmiştir. Bu doğrultuda geri dönen 225 anket formu analiz edilmiştir.

#### 4.4. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan anket 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilmiş olan ve Kocaman, Durna & İnal (2013) tarafından yapı ve geçerlilik çalışması yapılan ve birçok çalışmada kullanılan 15 soruluk içsel pazarlama ölçeği yer almaktadır. Ölçekte toplam üç boyut ve on beş soru bulunmaktadır. Gelişim boyutuna ait sekiz, ödüllendirme boyutuna ait dört ve vizyon boyutuna ait üç soru yer almaktadır.

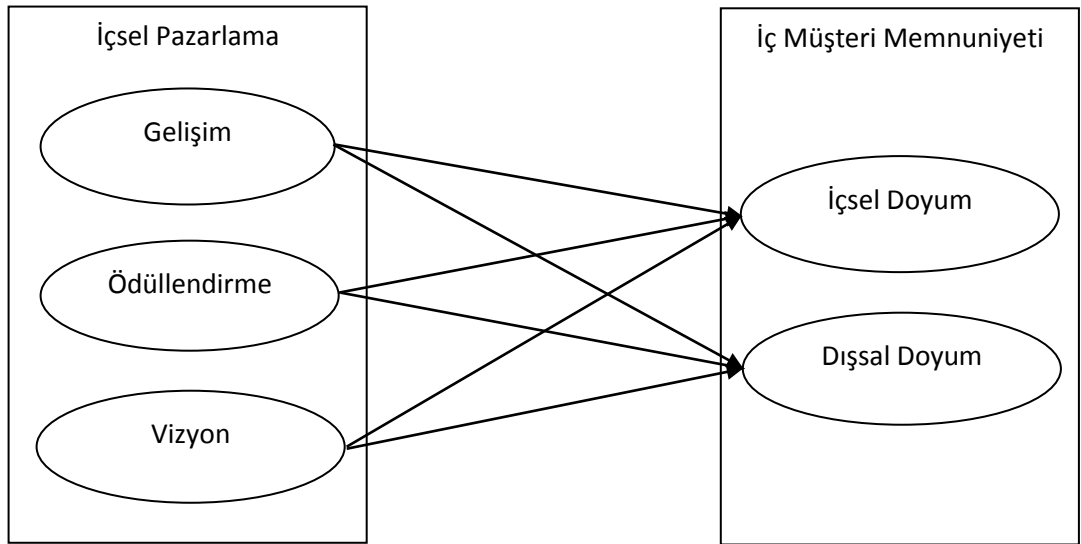
İkinci kısımda Weiss ve ark. (1967) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye Baycan (1985) tarafından çevrilen ve sonraları birçok araştırmada kullanılan çalışan memnuniyetini ölçmek üzere hazırlanmış yirmi soruluk "Minnesota Memnuniyet Anketi" kullanılmıştır. Ankette onar sorudan oluşan iki boyut vardır. Bunlar içsel doyum ve dışsal doyumdur.

Son kısım ise demografik özellikler üzerinedir ve dokuz sorudan oluşmaktadır.

Katılımcıların yanıtları, tutumun şiddetinin en uca doğru gidildikçe pozitif veya negatif yönde arttığı 5'li Likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir.

#### 4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmamızın modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 16: Araştırmanın Modeli

#### 4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmamızın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1a: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.

H1b: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.

H1c: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan ödüllendirme, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.

H1d: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan ödüllendirme, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.

H1e: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan vizyon, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.

H1f: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan vizyon, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.

H2a: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların kurumlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2f: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3g: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2h: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların kurumlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3f: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3g: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3h: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

#### **4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Yapılan çalışma ulaşım zorluğu, zamanın kısıtlılığı ve maliyet gibi nedenlerden dolayı Yalova ili ile sınırlandırılmıştır. Çalışma kapsamında Yalova ilinde bulunan 30 banka şubesinin 329 çalışanına anket formu ulaştırılmıştır. Zaman sınırlılığı sebebiyle izinde olan çalışanlara ulaşamamıştır.

Araştırma bankacılık sektörü üzerine yapılmıştır fakat sadece banka çalışanlarına yönelik olarak geliştirilmiş bir içsel pazarlama ya da iç müşteri memnuniyeti ölçeği bulunmamaktadır. Buna ek olarak araştırmaya katılım sağlayan banka çalışanlarının anket vasıtasıyla kendilerine yöneltilen soruları içtenlikle ve doğru olarak cevapladıkları kabul edilmiştir.

#### **4.8. Araştırmanın Yöntemi**

Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin hesaplanması, ölçek puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığının incelenmesi adına yapılan bir işlemdir. Ölçek puanlarından elde edilen bu çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım için yeterli görülmesi +1,5 ile -1,5 arasında olması ile ortaya konulabilmektedir (Tabachnick, Fidell, 2013). Bu doğrultuda analiz sonuçlarından ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği çıkarılmaktadır. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Dağılımın normal olduğunun tespiti üzerine, araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişkene olan etkisinin tespit edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapabilmek için sadece normal dağılım olması yeterli görülmemektedir. Buna ek olarak eşvaryanslılığın sağlanması ve otokorelasyon olmaması gerekmektedir. Yapılan analizler bunu doğrulamaktadır. Bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin güçlü olması bağlantı (collinearity) veya çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) olarak adlandırılır ve regresyon analizinde istenmeyen durumu göstermektedir (Orhunbilge, 2000: 240-251). Çoklu doğrusal bağlantının saptanmasında en çok kullanılan yaklaşımlardan birisi varyans şişirme çarpanıdır (VIF: Variance Inflation Factor). VIF değerinin 0,5 ile 10 aralığında olması çoklu bağlantı bulunmadığını göstermektedir (Hair ve ark., 2010: 200).

Çalışmada test tekniklerinden Pearson korelasyon testi ve regresyon testi, t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Ölçek puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Ölçek puanları arasındaki etki ise regresyon testi ile analiz edilmiştir. Ölçek puanlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise t ve ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

#### **4.9. Verilerin Analizi ve Bulgular**

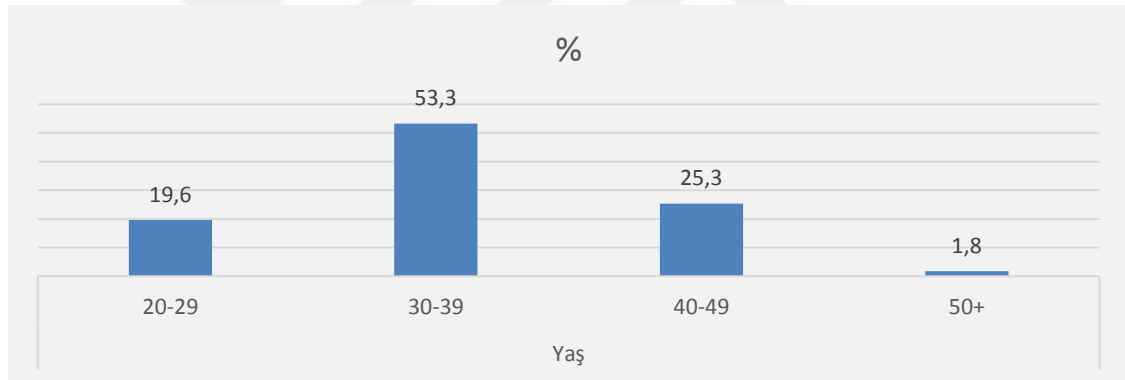
Bu bölümde araştırma bulguları analiz edilmiştir. İlk olarak katılımcıların demografik özellikleri sunulmuştur. Ardından içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyetine ilişkin ankette yer alan ifadeler anket katılımcılarının katılım düzeyleri ve ortalaması verilmiştir. Daha sonra çalışmanın ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler ve güvenilirlik katsayıları verilmiştir. İlişki testleri kısmında ise içsel pazarlama ile iç

müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçlarına yer verilmiştir. Karşılaştırma testlerini içeren bir sonraki bölümde içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti demografik değişkenler açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi ve t testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 5: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

		n	%
Yaş	20-29	44	19,6
	30-39	120	53,3
	40-49	57	25,3
	50+	4	1,8

Ankete cevap veren katılımcılardan 20-29 yaş arası olanların oranı %19,6; 30-39 yaş arası olanların oranı %53,3; 40-49 yaş arası olanların oranı %25,3; 50 yaş ve üstü olanların oranı %1,8'dir.



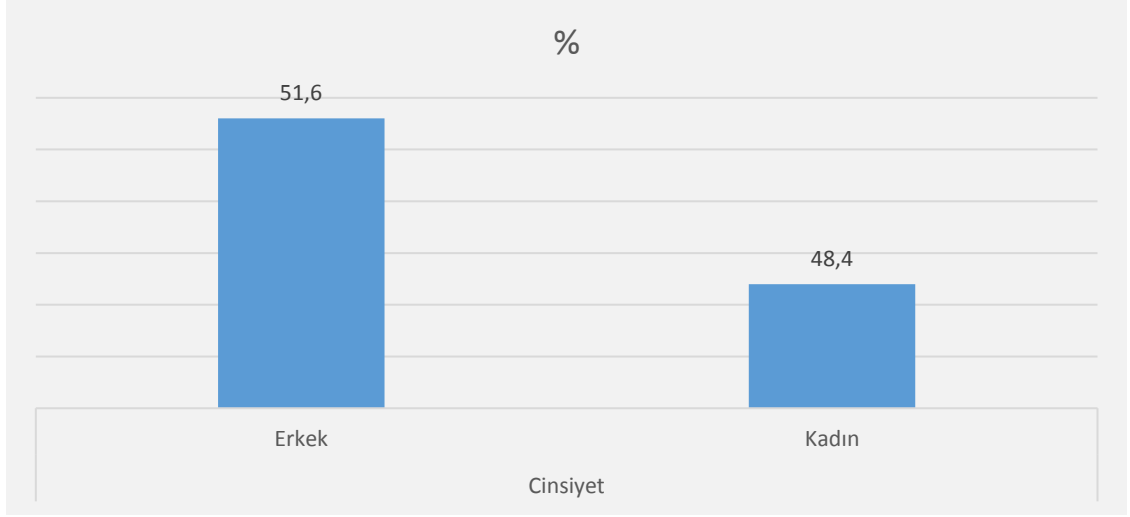
**Şekil 17: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

**Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

		n	%
Cinsiyet	Erkek	116	51,6
	Kadın	109	48,4

Ankete cevap veren katılımcılardan erkeklerin oranı %51,6 iken kadınların oranı %48,4'tür.

Ankete cevap veren katılımcılardan erkeklerin oranı %51,6 iken kadınların oranı %48,4'tür.

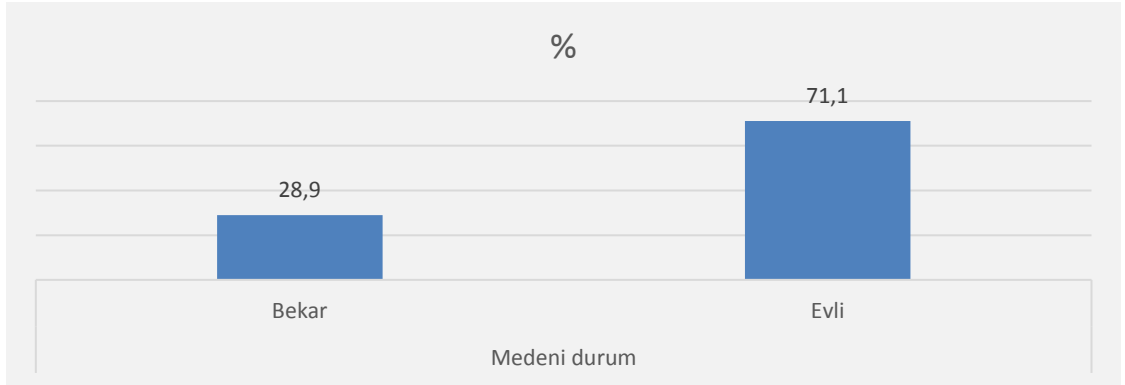


**Şekil 18: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

**Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı**

Medeni durum	n	%
Bekar	65	28,9
Evli	160	71,1

Ankete cevap veren katılımcılardan bekarların oranı %28,9 iken evli olanların oranı %71,1'dir.



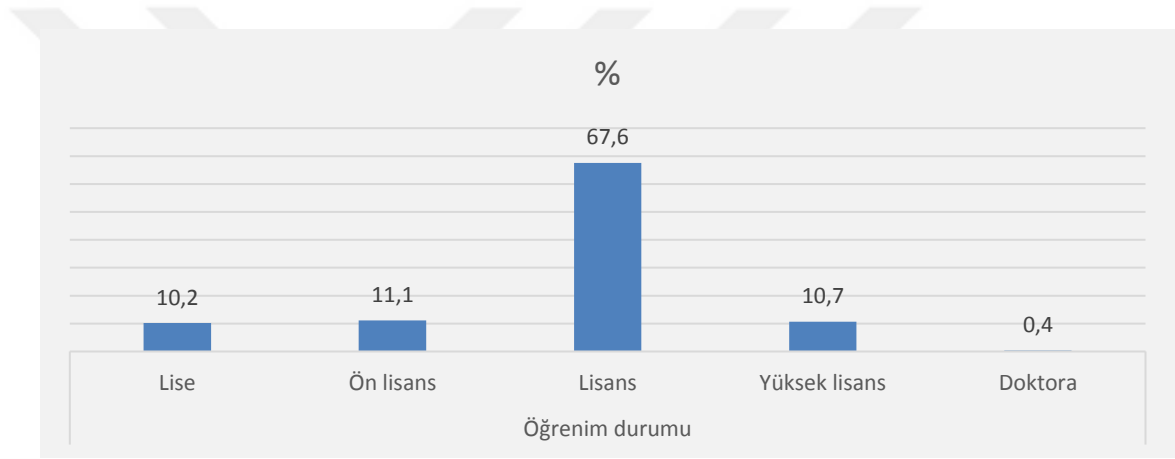
**Şekil 19: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı**



**Tablo 8: Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı**

	n	%
Öğrenim durumu	Lise	23 10,2
	Ön lisans	25 11,1
	Lisans	152 67,6
	Yüksek lisans	24 10,7
	Doktora	1 ,4

Ankete cevap veren katılımcılardan lise mezunu olanların oranı %10,2; ön lisans mezunu olanların oranı %11,1; lisans mezunu olanların oranı %67,6; yüksek lisans mezunu olanların oranı %10,7; doktora mezunu olan bir kişinin oranı %0,4'tür.



**Şekil 20: Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı**

**Tablo 9: Katılımcıların Kurumunda Çalışma Süresi Dağılımı**

	n	%
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	12 5,3
	1-5 yıl	46 20,4
	6-10 yıl	76 33,8
	11-15 yıl	58 25,8
	15+ yıl	33 14,7

Ankete cevap veren katılımcılardan bu kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların oranı %5,3; 1-5 yıl olanların oranı %20,4; 6-10 yıl olanların oranı %33,8; 11-15 yıl olanların oranı %25,8; 15 yıldan fazla olanların oranı %14,7'dir.

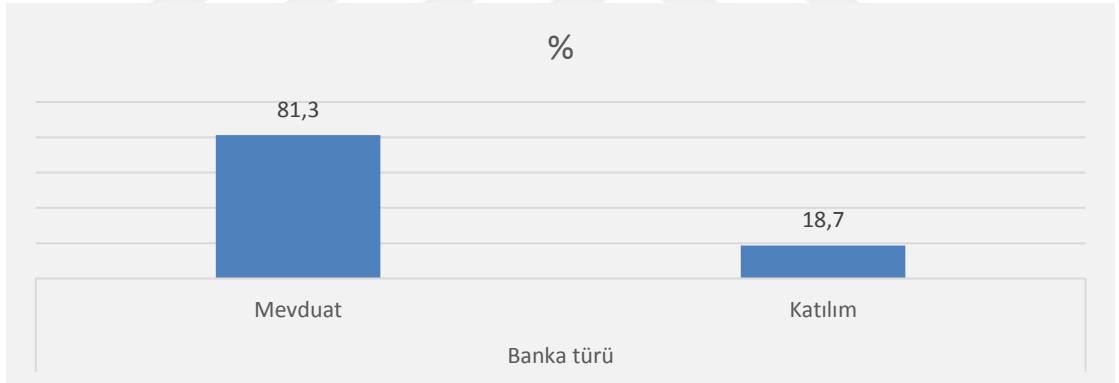


**Şekil 21: Katılımcıların Kurumunda Çalışma Süresi Dağılımı**

**Tablo 10: Katılımcıların Banka Türü Dağılımı**

Banka türü	n	%
Mevduat	183	81,3
Katılım	42	18,7

Ankete cevap veren katılımcılardan banka türü mevduat olanların oranı %81,3 iken katılım olanların oranı %18,7'dir.

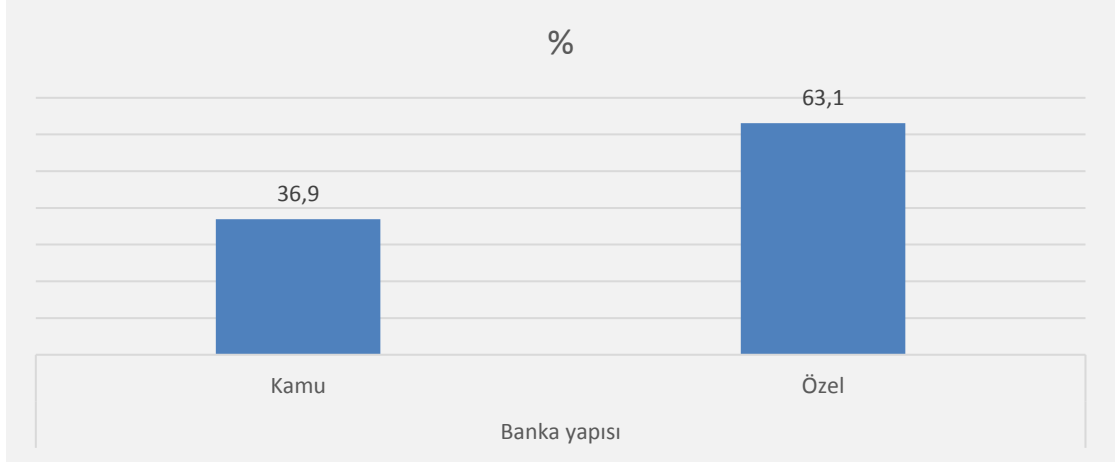


**Şekil 22: Katılımcıların Banka Türü Dağılımı**

**Tablo 11: Katılımcıların Banka Yapısı Dağılımı**

Banka yapısı	n	%
Kamu	83	36,9
Özel	142	63,1

Ankete cevap veren katılımcılardan banka yapısı kamu olanların oranı %36,9 iken özel olanların oranı %63,1'dir.

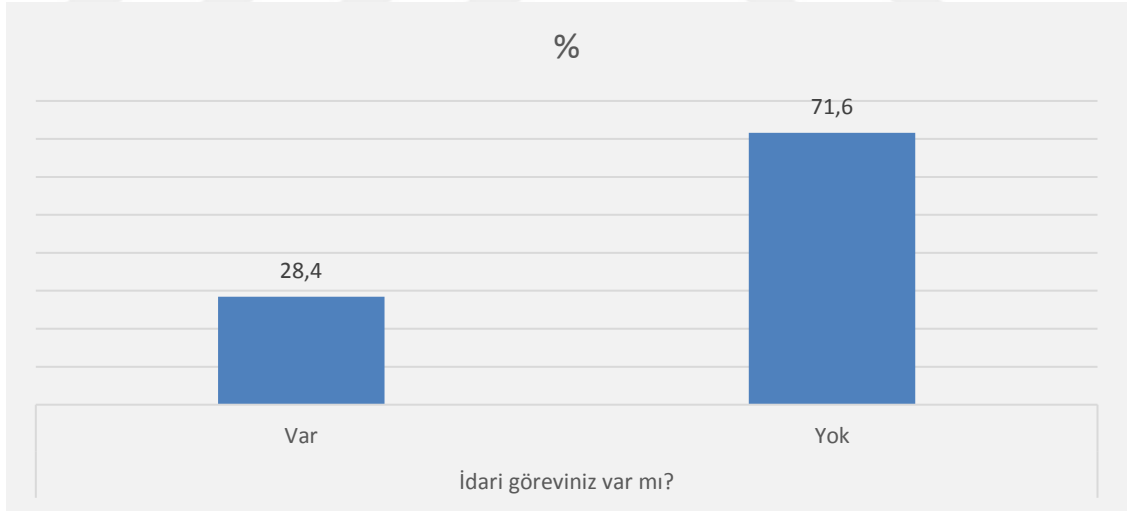


**Şekil 23: Katılımcıların Banka Yapısı Dağılımı**

**Tablo 12: Katılımcıların İdari Görevi Olma Durumu Dağılımı**

		n	%
İdari göreviniz var mı?	Var	64	28,4
	Yok	161	71,6

Ankete cevap veren katılımcılardan idari görevi olanların oranı %28,4 iken olmayanların oranı %71,6'dır.



**Şekil 24: Katılımcıların İdari Görevi Olma Durumu Dağılımı**

## Anket İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalamaları

Aşağıdaki 16. ve 17. tablolarda içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyetine ilişkin verilen ifadelerle anket katılımcılarının katılım düzeyleri ve ortalaması verilmiştir.

**Tablo 13: İçsel Pazarlama İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması**

	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne katılıyorum ne katılmıyorum		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.	10	4,4	26	11,6	47	20,9	110	48,9	32	
Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.	10	4,4	22	9,8	43	19,1	107	47,6	43	19,1	<b>3,67</b>
Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.	6	2,7	22	9,8	45	20,0	115	51,1	37	16,4	+
Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.	6	2,7	20	8,9	51	22,7	109	48,4	39	17,3	<b>3,69</b>
Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.	1	0,4	18	8,0	37	16,4	120	53,3	49	21,8	<b>3,88</b>
Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.	6	2,7	10	4,4	52	23,1	119	52,9	38	16,9	<b>3,77</b>
Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.	14	6,2	31	13,8	72	32,0	86	38,2	22	9,8	3,32
Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.	23	10,2	43	19,1	67	29,8	72	32,0	20	8,9	3,10

Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.	11	4,9	35	15,6	61	27,1	101	44,9	17	7,6	3,35
Bu kurumda, mükemmel hizmet ortaya koyan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.	12	5,3	32	14,2	54	24,0	98	43,6	29	12,9	3,44
Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.	12	5,3	21	9,3	68	30,2	104	46,2	20	8,9	3,44
Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.	8	3,6	17	7,6	61	27,1	110	48,9	29	12,9	3,60
Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.	8	3,6	31	13,8	65	28,9	101	44,9	20	8,9	3,42
Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.	6	2,7	20	8,9	64	28,4	107	47,6	28	12,4	3,58
Bu kurumda, çalışanlarla iletişime önem verilir.	13	5,8	27	12,0	63	28,0	87	38,7	35	15,6	3,46

#### Katılım Düzeyi En Yüksek Olan İfadeler:

- Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.
- Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.
- Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.
- Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.
- Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.

#### Katılım Düzeyi En Düşük Olan İfadeler:

- Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.
- Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.
- Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.
- Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.
- Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.

**Tablo 14: İç Müşteri Memnuniyeti İfadelerine Katılım Düzeyleri ve Ortalaması**

	Hiç memnun değilim		Memnun değilim		Ne memnunum ne değilim		Memnunum		Çok Memnunum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	10	4,4	43	19,1	79	35,1	82	36,4	11	
Tek başıma çalışma imkanının olmasından	13	5,8	28	12,4	57	25,3	112	49,8	15	6,7	3,39
Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olmasından	11	4,9	27	12,0	61	27,1	103	45,8	23	10,2	3,44
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesinden	7	3,1	9	4,0	45	20,0	128	56,9	36	16,0	<b>3,79</b>
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olmasından	22	9,8	26	11,6	53	23,6	89	39,6	35	15,6	3,40
Bana sabit bir iş sağlamasından	3	1,3	12	5,3	54	24,0	122	54,2	34	15,1	<b>3,76</b>
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	5	2,2	11	4,9	41	18,2	134	59,6	34	15,1	<b>3,80</b>
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	5	2,2	16	7,1	59	26,2	114	50,7	31	13,8	3,67
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	14	6,2	27	12,0	73	32,4	89	39,6	22	9,8	3,35
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından	12	5,3	22	9,8	69	30,7	96	42,7	26	11,6	3,45
Yöneticimin kişileri idare tarzından	15	6,7	15	6,7	64	28,4	97	43,1	34	15,1	3,53

Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	13	5,8	14	6,2	62	27,6	96	42,7	40	17,8	3,60
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından	9	4,0	19	8,4	65	28,9	111	49,3	21	9,3	3,52
İş içinde terfi olanağımın olmasından	10	4,4	31	13,8	50	22,2	98	43,6	36	16,0	3,53
Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)	10	4,4	23	10,2	49	21,8	101	44,9	42	18,7	3,63
Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından	12	5,3	9	4,0	50	22,2	112	49,8	42	18,7	<b>3,72</b>
Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten	33	14,7	26	11,6	66	29,3	79	35,1	21	9,3	3,13
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	8	3,6	36	16,0	59	26,2	95	42,2	27	12,0	3,43
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	7	3,1	15	6,7	53	23,6	116	51,6	34	15,1	<b>3,69</b>
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan	6	2,7	16	7,1	77	34,2	103	45,8	23	10,2	3,54

#### Memnuniyet Düzeyi En Yüksek Olan İfadeler:

- Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından.
- Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesinden.
- Bana sabit bir iş sağlamasından.
- Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından.
- Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.

#### Memnuniyet Düzeyi En Düşük Olan İfadeler:

- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten.
- Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.
- Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.
- Tek başıma çalışma imkanımın olmasından.
- Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olmasından.

#### Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler ve Güvenirlik Katsayıları

Aşağıdaki 18. ve 19. tablolarda çalışmanın ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler ve güvenirlik katsayıları verilmiştir.

**Tablo 15: Ölçek Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler**

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Gelişim	225	1,14	5,00	3,65	0,75	-,459	,061
Ödüllendirme	225	1,00	5,00	3,30	0,94	-,526	-,142
Vizyon	225	1,00	5,00	3,50	0,81	-,725	,608
İçsel Pazarlama Ölçeği	225	1,05	5,00	3,48	0,75	-,531	,301
İçsel Doyum	225	1,10	5,00	3,52	0,69	-,639	,963
Dışsal Doyum	225	1,00	5,00	3,53	0,74	-,664	,778
İç Müşteri Memnuniyeti	225	1,05	5,00	3,53	0,68	-,656	1,038

Katılımcıların;

Gelişim puanları ortalaması  $3,65\pm 0,75$ ; ödüllendirme puanları ortalaması  $3,30\pm 0,94$ ; vizyon puanları ortalaması  $3,50\pm 0,81$ ; içsel pazarlama ölçeği puanları ortalaması  $3,48\pm 0,75$ 'tir.

İçsel doyum puanları ortalaması  $3,52\pm 0,69$ ; dışsal doyum puanları ortalaması  $3,53\pm 0,74$ ; iç müşteri memnuniyeti puanları ortalaması  $3,53\pm 0,68$ 'dir.

İçsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçek ve alt boyut puanlarından ulaşılan çarpıklık ve basıklık katsayıları  $+1,5$  ile  $-1,5$  arasında olduğu için normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik test teknikleri uygulanmıştır.

### Güvenirlilik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değişiklik gösterdiği, değerlendirme ölçütlerine göre " $0.00 < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,  $0.40 < 0.60$  ise ölçek düşük güvenirlikte,  $0.60 < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve  $0.80 < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

**Tablo 16: Ölçek Puanlarına Ait Güvenirlilik Katsayıları**

Ölçek	Cronbach's Alpha
Gelişim	,895
Ödüllendirme	,861
Vizyon	,895
İçsel Pazarlama Ölçeği	,943
İçsel Doyum	,898
Dışsal Doyum	,904
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	,943



Gelişim alt boyutu güvenilirlik katsayısı 0,895'tir. Buna göre boyutun güvenilirliği çok yüksektir.

Ödüllendirme alt boyutu güvenilirlik katsayısı 0,861'dir. Buna göre boyutun güvenilirliği çok yüksektir.

Vizyon alt boyutu güvenilirlik katsayısı 0,895'tir. Buna göre boyutun güvenilirliği çok yüksektir.

İçsel Pazarlama Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,943'tür. Buna göre ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

İçsel Doyum alt boyutu güvenilirlik katsayısı 0,898'dir. Buna göre boyutun güvenilirliği çok yüksektir.

Dışsal Doyum alt boyutu güvenilirlik katsayısı 0,904'tür. Buna göre boyutun güvenilirliği çok yüksektir.

İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,943'tür. Buna göre ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

### İlişki Testi

**Tablo 17: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
Gelişim	r	,618**	,672**	,679**
	p	,000	,000	,000
Ödüllendirme	r	,560**	,606**	,613**
	p	,000	,000	,000
Vizyon	r	,697**	,734**	,753**
	p	,000	,000	,000
İçsel Pazarlama Ölçeği	r	,690**	,741**	,753**
	p	,000	,000	,000

\*\*p<0,01, \*p<0,05 Korelasyon katsayısı güç düzeyleri; 0<r<0,299 zayıf, 0,300<r<0,599 orta, 0,600<r<0,799 güçlü, 0,800<r<0,999 çok güçlü.

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Gelişim ile içsel doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; dışsal doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Ödüllendirme ile içsel doyum arasında pozitif yönlü orta bir ilişki; dışsal doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Vizyon ile içsel doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; dışsal doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

İçsel pazarlama ölçeği ile içsel doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; dışsal doyum arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki; iç müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

### Etki Testleri

**Tablo 18: İçsel Pazarlamanın İçsel Doyuma Etkisinin İncelenmesi**

Bağımlı değ	Bağımsız değ	F (model)	p (model)	B	t	p	R2	VIF
	Sabit			1,200	7,260	,000		
İçsel Doyum	Gelişim	76,326	,000*	,187	2,719	,007*	0,509	2,512
	Ödüllendirme			,041	,766	,445		2,329
	Vizyon			,430	6,419	,000*		2,791

\*p<0,05 Durbin Watson=1,548

İçsel Pazarlamanın İçsel Doyuma Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

VIF değerleri incelendiğinde çoklu bağlantı olmadığı belirlenmiştir. Etkinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=,76,326 p<0,05). B katsayıları incelendiğinde Gelişim ve Vizyon, İçsel Doyumu pozitif etkilemektedir (B=,187; B=,430 p<0,05). Katsayısı büyük olduğu için Vizyonun etkisi daha fazladır. İçsel Doyumdaki değişimin %51'i Gelişim ve Vizyon tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 19: İçsel Pazarlamanın Dışsal Doyuma Etkisinin İncelenmesi**

Bağımlı değ	Bağımsız değ	F (model)	p (model)	B	t	p	R2	VIF
	Sabit			,859	5,227	,000		
Dışsal Doyum	Gelişim	100,248	,000*	,249	3,640	,000*	0,576	2,512
	Ödüllendirme			,063	1,200	,231		2,329
	Vizyon			,444	6,669	,000*		2,791

\*p<0,05 Durbin Watson=1,625

İçsel Pazarlamanın dışsal doyuma etkisinin incelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

VIF değerleri incelendiğinde çoklu bağlantı olmadığı belirlenmiştir. Etkinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır (F=,100,248 p<0,05). B katsayıları incelendiğinde Gelişim ve Vizyon, Dışsal Doyumu pozitif etkilemektedir (B=,249; B=,444 p<0,05). Katsayısı büyük olduğu için Vizyonun etkisi daha fazladır. Dışsal Doyumdaki değişimin %58'i Gelişim ve Vizyon tarafından açıklanmaktadır.

Gelişim ve vizyon boyutları iç müşteri memnuniyetini pozitif etkilemektedir. Buna göre bankaların vizyon ve gelişim faaliyetlerine devam etmesi, ödüllendirme politikalarını ise gözden geçirmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

## Karşılaştırma Testleri

**Tablo 20: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Yaş Açısından İncelenmesi**

Yaş		n	Ortalama	ss	F	p
Gelişim	20-29	44	3,89	0,70	9,398	<b>,000*</b>
	30-39	120	3,46	0,79		
	40 yaş ve üstü	61	3,87	0,60		
Ödüllendirme	20-29	44	3,59	0,82	5,317	<b>,006*</b>
	30-39	120	3,12	0,99		
	40 yaş ve üstü	61	3,44	0,85		
Vizyon	20-29	44	3,70	0,86	3,748	<b>,025*</b>
	30-39	120	3,37	0,84		
	40 yaş ve üstü	61	3,63	0,67		
İçsel Pazarlama Ölçeği	20-29	44	3,72	0,73	17,147	<b>,001*</b>
	30-39	120	3,31	0,79		
	40 yaş ve üstü	61	3,65	0,61		
İçsel Doyum	20-29	44	3,61	0,69	2,556	,080
	30-39	120	3,43	0,72		
	40 yaş ve üstü	61	3,65	0,63		
Dışsal Doyum	20-29	44	3,72	0,61	2,143	,120
	30-39	120	3,45	0,81		
	40 yaş ve üstü	61	3,55	0,67		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	20-29	44	3,66	0,62	2,255	,107
	30-39	120	3,44	0,73		
	40 yaş ve üstü	61	3,60	0,60		

**\*p<0,05**

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti yaş açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Yaşları farklı olan gruplar arasında gelişim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre 20-29 yaş arası olanların gelişim puan ortalaması en büyük iken 30-39 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

Yaşları farklı olan gruplar arasında ödüllendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre 20-29 yaş arası olanların ödüllendirme puan ortalaması en büyük iken 30-39 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

Yaşları farklı olan gruplar arasında vizyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre 20-29 yaş arası olanların vizyon puan ortalaması en büyük iken 30-39 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

Yaşları farklı olan gruplar arasında içsel pazarlama açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre 20-29 yaş arası olanların içsel pazarlama puan ortalaması en büyük iken 30-39 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

Yaşları farklı olan gruplar arasında iç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 21: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Cinsiyet Açısından İncelenmesi**

Cinsiyet		n	Ortalama	ss	t	p
Gelişim	Erkek	116	3,71	0,82	1,228	,221
	Kadın	109	3,59	0,68		
Ödüllandirme	Erkek	116	3,29	1,05	-0,125	,900
	Kadın	109	3,31	0,80		
Vizyon	Erkek	116	3,56	0,88	1,041	,299
	Kadın	109	3,44	0,73		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Erkek	116	3,52	0,85	0,739	,461
	Kadın	109	3,45	0,64		
İçsel Doyum	Erkek	116	3,49	0,76	-0,738	,462
	Kadın	109	3,56	0,62		
Dışsal Doyum	Erkek	116	3,58	0,81	0,888	,375
	Kadın	109	3,49	0,66		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Erkek	116	3,53	0,76	0,109	,914
	Kadın	109	3,52	0,60		

**\* $p<0,05$**

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin cinsiyet açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Erkek ile kadınlar arasında içsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Erkek ile kadınlar arasında iç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 22: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Medeni Durum Açısından İncelenmesi**

Medeni durum		n	Ortalama	ss	t	p
Gelişim	Bekar	65	3,76	0,72	1,403	,162
	Evli	160	3,61	0,77		
Ödüllendirme	Bekar	65	3,49	0,86	1,997	,047
	Evli	160	3,22	0,96		
Vizyon	Bekar	65	3,65	0,75	1,757	,080
	Evli	160	3,44	0,83		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Bekar	65	3,64	0,70	1,934	,054
	Evli	160	3,42	0,77		
İçsel Doyum	Bekar	65	3,57	0,71	0,672	,502
	Evli	160	3,50	0,69		
Dışsal Doyum	Bekar	65	3,58	0,79	0,553	,581
	Evli	160	3,52	0,72		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Bekar	65	3,57	0,70	0,642	,522
	Evli	160	3,51	0,67		

\* $p < 0,05$

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin medeni durum açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Bekar ile evli olanlar arasında içsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Bekar ile evli olanlar arasında iç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 23: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Öğrenim Durumu Açısından İncelenmesi**

Öğrenim Durumu		n	Ortalama	ss	F	p
Gelişim	Lise	23	3,57	0,73	1,372	,252
	Ön lisans	25	3,94	0,86		
	Lisans	152	3,63	0,72		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,62	0,84		
Ödüllendirme	Lise	23	3,16	1,21	0,790	,500
	Ön lisans	25	3,55	0,91		
	Lisans	152	3,29	0,87		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,24	1,08		

Vizyon	Lise	23	3,51	0,80	1,382	,249
	Ön lisans	25	3,81	0,87		
	Lisans	152	3,46	0,78		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,46	0,92		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Lise	23	3,41	0,83	1,326	,267
	Ön lisans	25	3,76	0,80		
	Lisans	152	3,46	0,71		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,44	0,86		
İçsel Doyum	Lise	23	3,77	0,71	1,471	,223
	Ön lisans	25	3,62	0,75		
	Lisans	152	3,47	0,70		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,50	0,55		
Dışsal Doyum	Lise	23	3,65	0,81	0,404	,750
	Ön lisans	25	3,61	0,90		
	Lisans	152	3,52	0,72		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,45	0,66		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Lise	23	3,71	0,74	0,867	,459
	Ön lisans	25	3,62	0,80		
	Lisans	152	3,49	0,67		
	Yüksek lisans/doktora	25	3,48	0,56		

\* $p < 0,05$

İçsel Pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin öğrenim durumu açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında içsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Öğrenim durumu farklı olan gruplar arasında iç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 24: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Bu Kurumda Çalışma Süresi Açısından İncelenmesi**

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	n	Ortalama	ss	F	p	
Gelişim	1 yıldan az	12	4,10	0,65	2,595	<b>,037*</b>
	1-5 yıl	46	3,76	0,71		
	6-10 yıl	76	3,48	0,81		
	11-15 yıl	58	3,63	0,76		
	15+ yıl	33	3,79	0,62		
Ödüllendirme	1 yıldan az	12	3,78	0,99	1,422	,228
	1-5 yıl	46	3,43	0,86		
	6-10 yıl	76	3,16	0,98		
	11-15 yıl	58	3,29	0,97		
	15+ yıl	33	3,27	0,82		
Vizyon	1 yıldan az	12	3,90	0,73	1,232	,298
	1-5 yıl	46	3,59	0,73		
	6-10 yıl	76	3,39	0,89		
	11-15 yıl	58	3,49	0,86		
	15+ yıl	33	3,51	0,66		
İçsel Pazarlama Ölçeği	1 yıldan az	12	3,92	0,75	1,981	,098
	1-5 yıl	46	3,59	0,69		
	6-10 yıl	76	3,34	0,81		
	11-15 yıl	58	3,47	0,78		
	15+ yıl	33	3,52	0,59		
İçsel Doyum	1 yıldan az	12	3,90	0,53	1,570	,183
	1-5 yıl	46	3,61	0,66		
	6-10 yıl	76	3,41	0,67		
	11-15 yıl	58	3,51	0,76		
	15+ yıl	33	3,54	0,69		
Dışsal Doyum	1 yıldan az	12	4,06	0,48	2,599	<b>,037*</b>
	1-5 yıl	46	3,69	0,63		
	6-10 yıl	76	3,43	0,77		
	11-15 yıl	58	3,47	0,83		
	15+ yıl	33	3,46	0,65		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	1 yıldan az	12	3,98	0,47	2,222	,068
	1-5 yıl	46	3,65	0,61		
	6-10 yıl	76	3,42	0,69		
	11-15 yıl	58	3,49	0,76		
	15+ yıl	33	3,50	0,63		

\*p<0,05



İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin bu kurumda çalışma süresi açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında gelişim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların gelişim puan ortalaması en büyük iken 6-10 yıldır ortalaması en küçüktür.

Kurumda çalışma süresi farklı olan gruplar arasında dışsal doyum açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların dışsal doyum puan ortalaması en büyük iken 6-10 yıldır ortalaması en küçüktür.

Bankalar çalışanlarının gelişimleri için birtakım eğitimler vermekte ya da vermektedir. Bu eğitimler çalışanlara hem bilgilerini daima güncel tutmaları bakımından hem de kendilerini daha kalifiye hissetmeleri bakımından önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre de iç müşteri memnuniyetini artırması bakımından da çok önemlidir.

Bunu doğrulayan bir sonuç da içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin kurumda çalışma süresi açısından incelendiği analizlerde ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda çalışanlarının gelişimlerine katkı sağlayan bankalar yeni personellerine bunu fazlasıyla hissettirmiştir. Sonuçlara göre kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların gelişim puan ortalaması en büyük çıkmışken 6-10 yıldır çalışanların ortalaması en küçük çıkmıştır.

**Tablo 25: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Banka Türü Açısından İncelenmesi**

Banka türü		n	Ortalama	ss	t	p
Gelişim	Mevduat	183	3,56	0,76	-4,010	<b>,000*</b>
	Katılım	42	4,06	0,56		
Ödüllendirme	Mevduat	183	3,20	0,95	-3,196	<b>,002*</b>
	Katılım	42	3,71	0,76		
Vizyon	Mevduat	183	3,41	0,83	-3,533	<b>,000*</b>
	Katılım	42	3,89	0,61		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Mevduat	183	3,39	0,76	-3,962	<b>,000*</b>
	Katılım	42	3,89	0,56		
İçsel Doyum	Mevduat	183	3,44	0,70	-3,875	<b>,000*</b>
	Katılım	42	3,89	0,50		

Dışsal Doyum	Mevduat	183	3,42	0,75	-4,880	,000*
	Katılım	42	4,01	0,48		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Mevduat	183	3,43	0,69	-4,632	,000*
	Katılım	42	3,95	0,45		

\* $p < 0,05$

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin banka türü açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında gelişim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların gelişim puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında ödüllendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların ödüllendirme puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında vizyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların vizyon puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında içsel pazarlama açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların içsel pazarlama puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında içsel doyum açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların içsel doyum puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında dışsal doyum açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların dışsal doyum puan ortalaması daha büyüktür.

Banka türü mevduat ile katılım olanlar arasında iç müşteri memnuniyeti açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre banka türü katılım olanların iç müşteri memnuniyet puan ortalaması daha büyüktür.

Bu sonuçlara göre katılım bankası çalışanları, hem içsel pazarlama ölçek sorularına katılımları yönünden hem de iç müşteri memnuniyeti düzeyleri yönünden mevduat bankası çalışanlarından daha büyük ortalamaya sahiptirler.

**Tablo 26: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin Bankanın Yapısı Açısından İncelenmesi**

Banka yapısı		n	Ortalama	ss	t	p
Gelişim	Kamu	83	3,41	0,77	-3,816	<b>,000*</b>
	Özel	142	3,80	0,71		
Ödüllendirme	Kamu	83	2,99	0,95	-3,909	<b>,000*</b>
	Özel	142	3,48	0,89		
Vizyon	Kamu	83	3,25	0,82	-3,580	<b>,000*</b>
	Özel	142	3,65	0,77		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Kamu	83	3,22	0,75	-4,218	<b>,000*</b>
	Özel	142	3,64	0,71		
İçsel Doyum	Kamu	83	3,39	0,71	-2,246	<b>,026*</b>
	Özel	142	3,60	0,67		
Dışsal Doyum	Kamu	83	3,45	0,71	-1,268	,206
	Özel	142	3,58	0,76		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Kamu	83	3,42	0,68	-1,828	,069
	Özel	142	3,59	0,68		

**\*p<0,05**

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin banka yapısı açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

Banka yapısı kamu ile özel olanlar arasında gelişim açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre banka yapısı özel olanların gelişim puan ortalaması daha büyüktür.

Banka yapısı kamu ile özel olanlar arasında ödüllendirme açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre banka yapısı özel olanların ödüllendirme puan ortalaması daha büyüktür.

Banka yapısı kamu ile özel olanlar arasında vizyon açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre banka yapısı özel olanların vizyon puan ortalaması daha büyüktür.

Banka yapısı kamu ile özel olanlar arasında içsel pazarlama açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre banka yapısı özel olanların içsel pazarlama puan ortalaması daha büyüktür.

Banka yapısı kamu ile özel olanlar arasında içsel doyum açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre banka yapısı özel olanların içsel doyum puan ortalaması daha büyüktür.

Bu sonuçlar ele alındığında özel banka çalışanlarının, içsel pazarlama ölçek sorularına katılımları ve iç müşteri memnuniyeti düzeyleri bakımından kamu bankası çalışanlarından daha büyük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 27: İçsel Pazarlama ile İç Müşteri Memnuniyetinin İdari Görevi Olma Durumu Açısından İncelenmesi**

İdari göreviniz var mı?		n	Ortalama	ss	t	p
Gelişim	Var	64	3,72	0,82	,805	,422
	Yok	161	3,63	0,72		
Ödüllendirme	Var	64	3,25	0,93	-,481	,631
	Yok	161	3,32	0,94		
Vizyon	Var	64	3,49	0,90	-,150	,881
	Yok	161	3,51	0,78		
İçsel Pazarlama Ölçeği	Var	64	3,49	0,80	,014	,989
	Yok	161	3,48	0,73		
İçsel Doyum	Var	64	3,55	0,67	,382	,703
	Yok	161	3,51	0,70		
Dışsal Doyum	Var	64	3,55	0,77	,283	,777
	Yok	161	3,52	0,73		
İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği	Var	64	3,55	0,69	,348	,728
	Yok	161	3,52	0,68		

\* $p<0,05$

İçsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin idari görevi olma durumu açısından incelenmesi için yapılan t testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

İdari görevi olma durumu farklı olanlar arasında içsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

İdari görevi olma durumu farklı olanlar arasında iç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

**Tablo 28: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları**

<b>Hipotezler</b>	<b>Sonuçlar</b>
H1a: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.	KABUL
H1b: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan gelişim, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.	KABUL
H1c: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan ödüllendirme, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.	RED
H1d: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan ödüllendirme, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.	RED
H1e: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan vizyon, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan içsel doyumunu etkilemektedir.	KABUL
H1f: İçsel pazarlamanın alt boyutlarından olan vizyon, iç müşteri memnuniyetinin alt boyutlarından olan dışsal doyumunu etkilemektedir.	KABUL
H2a: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H2b: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2c: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2d: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2e: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların kurumlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H2f: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H2g: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H2h: İçsel pazarlama demografik değişkenlerden katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3a: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3b: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3c: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3d: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED

H3e: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların kurumlarında çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H3f: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H3g: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların çalıştıkları banka yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H3h: İç müşteri memnuniyeti demografik değişkenlerden katılımcıların idari görevi olup olmamasına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED

Tablo 28’de araştırmanın temelini oluşturan ve sınanan hipotezlere yönelik “Kabul/Red” durumları verilmiştir. Sonuçlar; H1.a, H1.b, H1.e, H1.f, H2.a, H2.e, H2.f, H2.g, H3.e, H3.f, H3.g hipotezlerinin kabul edildiğini ortaya koymaktadır.

### **Bulguların Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bulgularına göre içsel pazarlama ölçeğini oluşturan gelişim, ödüllendirme ve vizyon ile iç müşteri memnuniyetini oluşturan içsel doyum, dışsal doyum arasında bir ilişki bulunmaktadır.

Gelişim ve vizyon, içsel doyumunu pozitif etkilemektedir ve vizyonun etkisi daha fazladır. Gelişim ve vizyon, dışsal doyumunu da pozitif etkilemektedir ve bunda da vizyonun etkisi daha fazladır.

İçsel pazarlama, gelişim, ödüllendirme ve vizyon yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir. 20-29 yaş arası katılımcıların gelişim, ödüllendirme, vizyon ve içsel pazarlama puan ortalamaları en büyük iken 30-39 yaş arası olanların ortalaması en küçüktür.

İç müşteri memnuniyeti ve alt boyut puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İçsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve alt boyut puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İçsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve alt boyut puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İçsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve alt boyut puanları öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Gelişim ve dışsal doyum, kurumunda çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların gelişim ve dışsal doyum puan ortalamaları en yüksek iken 6-10 yıldır çalışanların ortalamaları en küçüktür.

İçsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve bunların alt boyut puanları banka türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Çalıştığı banka türü katılım olanların içsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve alt boyut puanları ortalaması daha büyüktür.

İçsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları ile içsel doyum, banka yapısına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Banka yapısı özel olanların içsel pazarlama ölçeği ve alt boyut puanları ile içsel doyum ortalaması daha büyüktür.

İçsel pazarlama, iç müşteri memnuniyeti ölçekleri ve alt boyut puanları idari görevi olma durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Ankette katılım düzeyi yüksek olan ifadeler değerlendirildiğinde çalışanların kurumlarının eğitim konusunda yeterli düzeyde içsel pazarlama faaliyeti gerçekleştirdiğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Bankaların çalışanlarına bilgi ve becerilerinin gelişimi hususunda yeterince destek olduğu, bunu maliyetten ziyade bir yatırım olarak gördüğü ve çalışanlarına hizmet rollerinin önemini izah etmesi ifadeleri de katılım oranı yüksek ifadelerdendir.

Ankette katılım düzeyi yüksek olan ifadelerin başında çalışanların kurumlarının eğitimlerini yeterli bulması gelmektedir.

Katılım düzeyi en düşük olan ifadeler çalışanların yaptığı iş karşılığında aldıkları ücretten memnun olmaması ve iş yükü ve sürekli meşgul olmaları bakımından memnuniyet olmamalarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymak ve içsel pazarlamanın iç müşteri memnuniyeti üzerine etkisi olup olmadığını araştırmaktır. Çalışmada içsel pazarlama ve iç müşteri memnuniyeti hakkında bilgi verilmeye çalışılmış ve literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma sonuçları içsel pazarlama faaliyetlerinin genel olarak iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğuna yöneliktir.

Gelişim ve vizyon boyutları iç müşteri memnuniyetini pozitif etkilemektedir. Buna göre bankaların vizyon ve gelişim faaliyetlerine devam etmesi, ödüllendirme politikalarını ise gözden geçirmesi gerektiği sonucuna varılmaktadır.

Teknolojinin hızla geliştiği günümüzde bankalar da gerek kullandıkları sistemler gerekse sundukları ürünler bakımından çok hızlı değişim göstermektedir. Çalışanlar da bu gelişime ayak uydurmak zorundadır. Bankalar çalışanlarının gelişimleri için birtakım eğitimler vermekte ya da vermektedir. Bu eğitimler çalışanlara hem bilgilerini daima güncel tutmaları bakımından hem de kendilerini daha kalifiye hissetmeleri bakımından önem arz etmektedir. Elde edilen sonuçlara göre de iç müşteri memnuniyetini artırması bakımından da çok önemlidir.

Bunu doğrulayan bir sonuç da içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyetinin kurumda çalışma süresi açısından incelendiği analizlerde ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda çalışanlarının gelişimlerine katkı sağlayan bankalar yeni personellerine bunu fazlasıyla hissettirmiştir. Sonuçlara göre kurumunda 1 yıldan az süredir çalışanların gelişim puan ortalaması en büyük çıkmışken 6-10 yıldır çalışanların ortalaması en küçük çıkmıştır.

Kurum vizyonunun gerçekçi olması ve çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bu da iç müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır.

Ankette katılım düzeyi yüksek olan ifadeler değerlendirildiğinde çalışanların kurumlarının eğitim konusunda yeterli düzeyde içsel pazarlama faaliyeti gerçekleştirdiğini düşündüğü sonucuna ulaşılmıştır. Günümüzde eğitimlerin online olarak ve gerektiği anda verilebilir hale gelmiş olması çalışanların fazla vakit harcamadan ihtiyaç duydukları eğitime erişebilmesi açısından önemlidir.



Bankaların çalışanlarına bilgi ve becerilerinin gelişimi hususunda yeterince destek olduğu, bunu bir maliyet gibi değil, yatırım gibi gördüğü ve çalışanlarına hizmet rollerinin önemini izah etmesi ifadeleri de katılım oranı yüksek ifadelerdendir. Kurumların vizyon ve gelişim faaliyetleri içerisinde yer alan bu faaliyetler, çalışanların performanslarını destekleyici faaliyetlerde bulunmak, çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirmelerinde destek olmak, çalışanlarına hizmet rollerinin önemini izah etmek, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması için esneklik sağlamak, çalışanları birlikte çalışmaya özendirmek ve kurum vizyonunu çalışanlara net şekilde belirtmek ve benimsenmesini sağlamak şeklinde tanımlanmaktadır.

Katılım düzeyi en düşük olan ifadeler değerlendirildiğinde ise performans ölçümleri ve ödüllendirme sisteminin, çalışanları birlikte çalışmaya özendirmediğine dair ifade ön plana çıkmaktadır. Performans değerlendirme sistemleri geçmişten beri en çok tartışılan konular arasındadır ve bütün işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Bilhassa günümüzde işletmeler arasındaki rekabet koşulları ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi mecburiyeti performans değerlendirme çalışmalarının gereklilik ve önemini arttırmaktadır (Ertuğrul & Karakaşoğlu, (2009: 19); Ertuğrul, 2006). Takım çalışmasının çok önemli olduğu bankacılık sektöründe birlikte çalışmayı özendirmeyecek bir performans ölçüm ve ödüllendirme sistemi risk oluşturabilir. Bankaların, bunun ortadan kaldırılması için adım atması gerekmektedir.

Bir diğer sonuca göre çalışanlar kurumlarının kendilerine esneklik sağlamasını beklemektedir. Bowen ve Lawler'a göre (1992) kendilerine yetki verilmiş çalışanlar işleri hakkında daha pozitif ve müşterilerine daha iyi hizmet verirler. Çünkü bu çalışanlar müşterilerin isteklerini yerine getirebilmek için anında ve yerinde karar verme esnekliğine sahiptirler. Ön saflardaki çalışanların bu kararları almalarını sağlamak hizmetin gerçekleştiği yerde müşteriler üzerinde de birçok pozitif etkisi vardır.

Çalışanların sabit bir işe sahip olmaları, başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaları ve toplumda saygın bir kişi olma şansı elde etmesi bakımından memnuniyet düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu da ortaya koymuştur ki küçük bir şehirde banka çalışanı olmak hem insanlar tarafından tanınma ve insanlara faydalı olma hissi uyandırmakta hem de sabit bir iş imkânı algısı oluşturmaktadır.

Memnuniyet düzeyinin en düşük olduğu ifadelerde en çok dikkat çeken konu çalışanların yaptığı iş karşılığında aldıkları ücrettir. Bu ifade en düşük çıkan ifadedir. Becerikli, iyi bir eğitim almış ve makul düzeyde ücretlendirilen çalışanlar çok daha iyi hizmet sunar, daha az yönlendirme ve kontrole gerek duyar, genelde de işten ayrılma eğilimi içerisinde değildir (Yoldemir, 2018). İçsel pazarlamanın temel çıkış noktalarından biri olan bu konu iç müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlerde de dile getirilmiştir.

Çalışanların iş yükü ve sürekli meşgul olmaları bakımından memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Banka çalışanları çoğu zaman gün boyu süren yoğunluklarından dolayı tamamlaması gereken raporları ve çalışmaları genellikle mesai saatinden sonra tamamlamaktadırlar. Bu durum da memnuniyetsizliklere sebep olmaktadır. Bankalar norm kadrosu uygulamasını çalışanların yoğunluğunu azaltacak şekilde revize etmeli ve çalışanlarını mesai saati dışında çalışmamaları konusunda motive etmelidir.

Yine araştırma sonuçları göstermiştir ki çalışanlar vicdanlarına aykırı işler yaptıklarını düşünmekte ve bu da memnuniyetsizlik oluşturmaktadır.

Yapılan analizler sonucunda demografik değişkenlerden banka yapısı bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlar ele alındığında özel banka çalışanlarının, içsel pazarlama ölçek sorularına katılımları ve iç müşteri memnuniyeti düzeyleri bakımından kamu bankası çalışanlarından daha büyük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada demografik değişkenlerden banka türü açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuçlara göre katılım bankası çalışanları, hem içsel pazarlama ölçek sorularına katılımları yönünden hem de iç müşteri memnuniyeti düzeyleri yönünden mevduat bankası çalışanlarından daha büyük ortalamaya sahiptirler.

### **Bankalar için Öneriler**

İçsel pazarlama faaliyetlerinin iç müşteri memnuniyetine etkisinin tespit edildiği araştırma sonuçları ışığında mevduat bankalarının çalışanlarının memnuniyet düzeylerini artırmak için onlara yönelik içsel pazarlama faaliyetlerine ağırlık vermeleri iç müşteri memnuniyetinin sağlanmasını sağlayacaktır.

Çalışanların sabit bir işe sahip olmaları bakımından memnuniyet düzeylerinin yüksek olması bankalar tarafından olumlu bir argüman olarak değerlendirilebilir ve bu algının korunması için gelecekteki çalışmalarını yönlendirebilirler.

Bankalar norm kadrosu uygulamasını çalışanların yoğunluğunu azaltacak şekilde revize etmeli ve çalışanlarını mesai saati dışında çalışmamaları konusunda motive etmelidir.

Bankalar çalışanlarının karar alma süreçlerinde esneklikler tanınmalıdır. Çünkü bu çalışanlar müşterilerin isteklerini yerine getirebilmek için anında ve yerinde karar verme esnekliğine sahiptirler.

### **Araştırmacılar için Öneriler**

Yapılan çalışma zaman ve maliyet gibi kısıtlardan dolayı Yalova ilindeki banka çalışanlarını kapsadığından sadece Yalova iline genellenebilir. Bu kısıtlar ortadan kaldırılabilirse daha geniş çapta bir çalışma yapılabilir.

Araştırma bankacılık sektörü üzerine yapılmıştır fakat sadece banka çalışanlarına yönelik olarak geliştirilmiş bir içsel pazarlama ya da iç müşteri memnuniyeti ölçeği bulunmamaktadır. Bu doğrultuda yapılabilecek bir çalışmanın büyük bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre içsel pazarlama ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma sonuçları içsel pazarlama faaliyetlerinin genel olarak iç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğuna yöneliktir. Ancak, iç müşteri memnuniyeti üzerinde farklı değişkenlerin de etkili olacağı düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda bunlar ele alınmalıdır. Ayrıca gelecek çalışmalarda nicel yöntemler kullanmanın yanı sıra nitel yöntemlerle desteklenmiş çalışmaların yürütülmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis ve extension. *Journal of Service Marketing*, 14(6), 449 – 462.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*, Taylor & Francis.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, T. (2011). *Relationship among superior-subordinate communication, job satisfaction, and internal customer satisfaction in higher education*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ann Arbor.
- Aksoy, R. (2005). Zonguldak'ta ayakta tedavi tüketicilerinin sağlık hizmeti kalite değerlemesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 91-104.
- Al, U. (2012). *Hizmet pazarlaması*. [Power Point]. Erişim adresi: <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~umutal/lesson/bby465/2014-5.pdf> (Erişim tarihi: 10/11/2019)
- Al-Hawary, S. I., Al-Qudah, K. A., Abutayeh, P. M., Abutayeh, S. M., & Al-Zyadat, D. Y. (2013). The impact of internal marketing on employee's job satisfaction of commercial banks in Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 811-826.
- Altunışık, R., Suayıp, Ö., & Ömer, T. (2004). *Modern pazarlama*. (Üçüncü baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.
- Armağan, A. (2005). *Kütüphane ve belge bilgi merkezlerinde müşteri ilişkileri yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, SBE Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A., & McLane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arnett, J. J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. New York, NY: Oxford University Press.
- Ballantyne, D. (2000). Internal relationship marketing: A strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 16(6), 274 – 286.
- Banai, M., & Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4), 463-476.
- Başar, M., (2009). *Bankacılık uygulamaları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Baron, S., Harris, K., & Hilton, T. (2009). *Services marketing: Text and cases* (3. Baskı). Londra: Palgrave Macmillan.
- Barutçu, S. (2002). *Hizmet sektöründe müşteri bağlılığının önemi ve müşteri bağlılığının sağlanmasında ilişki pazarlamasının rolü: Banka işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O., & Çevik, E. İ. (2011). İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 201-225.
- Baycan, A. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi/SBE, İstanbul.
- Bddk.org.tr (Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu). Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/Kuruluslar-Kategori/Bankalar/1>. (Erişim tarihi: 08.15.2019).
- Bddk.org.tr. (2015). Türk Bankacılık Sektörü İnteraktif Aylık Bülten. Erişim adresi: <http://ebulten.bddk.org.tr/haftalikbulten/index.aspx> (Erişim tarihi: 30 Ekim 2019).
- Bddk.org.tr. (2019). Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/BultenFinTurk>. (Erişim tarihi: 10.12.2019).
- Bddk.org.tr. (2019). Erişim adresi: <https://www.bddk.org.tr/Haberler/Turk-Bankacilik-Sektoru-Temel-Gostergeler-Raporu-Eylul-2019-yayimlanmistir/69>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(3), 25-8.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L.L., Hensel, J.S., & Burke, M.C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, (52), 3-14.
- Berry, T. H. (1991). *Managing The Total Quality Transformation*. USA: Mc-Graw Hill Inc.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when? *Sloan Management Review*, (31), 31-9.
- Bruhn, M. & Georgi, D. (2006). *Services marketing: Managing the service value chain*. Pearson Education.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of truth*. New York: HarperBusiness

- 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.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245-253.
- Chiu, R. K., & Kosinski Jr, F. A. (1999). The role of affective dispositions in job satisfaction and work strain: Comparing collectivist and individualist societies. *International Journal of Psychology*, 34(1), 19-28.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). Relationship marketing: Bringing quality customer service and marketing together, 1-31. Erişim adresi: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/621/?sequence=2> (Erişim tarihi: 10.11.2019).
- Cowell, D. W. (1980). The marketing of services. *Managerial Finance*, 5(3), 223-231.
- Davis, G. L., & Bordieri, J. E. (1988). Perceived autonomy and job satisfaction in occupational therapists. *American Journal of Occupational Therapy*, 42(9), 591-595.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. USA: University of Minnesota Press.
- Debnath, S. C., Tandon, S., & Pointer, L. V. (2007). Motivation: An application of the job characteristics model designing business school courses to promote student. *Journal of Management Education*, 31, 812.
- Doudakis, I. P and Kitchen, P. (2004). Internal marketing in UK banks: Conceptual legitimacy or window dressing? *The Internal Journal of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.
- Dökmen, Tuba, (2003). *Havayolu işletmelerinde müşteri tatmini ve işgören- müşteri karşılaşmalarının müşteri tatmini üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Dündar, İ. P. & Güneri Fırlar, F. B. (2006). İçsel pazarlama ve toplam kalite yönetimi: Türkiye'deki ulusal basın işletmelerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Bilig, Sayı. 37*, 131 – 153.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34(1), 7-25.
- Ertuğrul, İ. (2006). Akademik performans değerlendirmede bulanık mantık yaklaşımı. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(1), 155-156.
- Ertuğrul, İ., & Karakaşaoğlu, N. (2009). Banka şube performanslarının VIKOR yöntemi ile değerlendirilmesi. *Journal of Industrial Engineering (Turkish Chamber of Mechanical Engineers)*, 20(1).

- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.
- Fisk, R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.
- Forza, C., & Filippini, R. (1998). TQM Impact on quality conformance and customer satisfaction: a causal model. *International Journal of Production Economics*, 55(1), 1-20.
- Golbasi, Z., Kelleci, M., & Dogan, S. (2008). Relationships between coping strategies, individual characteristics and job satisfaction in a sample of hospital nurses: Cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*. 45(12), 1800-1806.
- Greatplacetowork.com.tr. (2019). Erişim adresi: <https://www.greatplacetowork.com.tr/hakkimizda/great-place-to-work-kimdir/>. (Erişim Tarihi: 15.12.2019).
- Gronroos, C. (1981). Internal marketing: An integral part of marketing theory. *Marketing of Services*, 236-238.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of business research*, 20(1), 3-11.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington Books.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing-developing long-term interactive relationships. *Long range planning*, 20(4), 10-20.
- Gülşen, G. (2010). *Bankalarda içsel pazarlama çalışmaları ve kamu bankalarıyla özel bankaların karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7. Baskı). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Halis, M. (1998). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarında iç müşteri tatminini etkileyen faktörler*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Sivas.

- Halis, Muhsin. (2004). *İşletmelerde iç müşteri memnuniyeti, ölçülmesi ve yönetimi*. Roma Yayınları, Ankara.
- Hansen, N. L. (1989). Services marketing concepts: Service quality, internal marketing, and marketing strategy in selected small service organizations. *The Union Institute*. 92.
- Haron, M. S., Idiab, A. I., & Ahmad, S. (2012). Total quality management and its relationship with the internal audit. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(9), 660-668.
- Harris, J. I., Winkowski, A. M., & Engdahl, B. E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150-6.
- Harris, K. J., Harris, R. B., & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(2).
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- 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.
- 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.
- Hwang, S. N., Lee, C., & Chen, H. J. (2005). The relationship among tourists' involvement, place attachment and interpretation satisfaction in Taiwan's national parks. *Tourism Management*, 26(2), 143-156.
- Iaffaldano, Michelle T. & Paul M. Muchinsky (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta- Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- İlter, B., & Gökmen, H. (2009). Mevduat bankalarında ilişkisel fayda ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki üzerine bir inceleme: İzmir ili örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(1), 1-32.
- İnal, E., Çiçek, R., & Akın, M. (2008). İçsel pazarlama anlayışı bağlamında kamu sektörü çalışanlarının kurumsal algılamalarının değerlendirilmesi: Niğde örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 161-181.
- İskenderoğlu, Ö., Karadeniz, E., & Atioğlu, E. (2012). Türk bankacılık sektöründe büyüme, büyüklük ve sermaye yapısı kararlarının karlılığa etkisinin analizi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(1), 291-311.
- İşçan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.



- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived organizational support for women's advancement and turnover intentions: The mediating role of job and employer satisfaction. *Women in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Joseph, W. B. (1996). Internal marketing builds service quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kaçaroğlu, M. O. (2015). *Hizmet işletmelerinde içsel pazarlama ve hizmet kalitesinin karşılaştırmalı değerlendirilmesi: Pamukkale üniversitesi spor merkezi örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kanyurhi, E. B., & Akonkwa, D. B. (2016). Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 773-796.
- Karadeniz, S. (2013). *İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyetine etkileri ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karaduman, A. (2002). *Ekip çalışmasında, liderin iş tatmini üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). AÜ/SBE, Erzurum.
- Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri* (2. Baskı b.). İstanbul: Literatür Yayınları.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet pazarlaması* (2. Baskı b.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Khalid, S., & Irshad, M. Z. (2010). Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: A comparative study. *European Journal of Social Sciences*, 17(4), 570-577.
- Kıyat, G. B. D., Şimşek, H., & Özgüleş, B. (2017). Sağlık hizmetleri pazarlamasının diğer pazarlama dalları içindeki yeri ve önemi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(3), 147-154.
- Kocaman, S., Durna, U., & İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 22.
- Kocamış, T. U. (2016). Toplam kalite yönetimi (TKY) ve iç denetimin TKY'deki rolü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 1-21.
- Kolukısa, H. (2018). Türkiye'de katılım bankaları ve mevduat bankalarının faiz ve kar oranları ile takipteki kredi oranları arasındaki ilişkisinin belirlenmesi. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (ASED)*. Cilt:2 Sayı:2 Yıl:2018.

- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk, A.S., Işın, F.B. (2009). *Pazarlama: Kavramlar – İlkeler-kararlar*. Ankara: Siyasal Yayın – Dağıtım.
- Kotler, P. (2012). *Soru ve cevaplarla günümüzde pazarlamanın temelleri*. (3. Baskı b.). (Ü. Şensoy, Çev.) İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13. Baskı b.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14. Baskı b.). Essex: Pearson Education Limited.
- Kozak, N., Özel, Ç., H., Yüncü Karagöz, D. (2011). *Hizmet pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuo, T. H., & Ho, L. A. (2010). Individual difference and job performance: The relationships among personal factors, job characteristics, flow experience, and service quality. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 38(4), 531-552.
- Kurşunluoğlu Yarımoglu, E., & Ersönmez, N. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisi: Bir kamu bankası örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(1), 79-98.
- Kurtz, D. L., & Boone, L. E. (2008). *Principles of contemporary marketing* (14. Baskı b.). Cengage Learning.
- Lacy, F. J., & Sheehan, B. A. (1997). Job satisfaction among academic staff: An international perspective. *Higher education*, 34(3), 305-322.
- Lee, O. F. (2006). *Internal marketing implications of health care employees' job satisfaction and performance in Singapore*. Erişim adresi: <https://search.proquest.com/docview/304959810?accountid=13654> (05.10.2019)
- Liao, J.-F. (2009). The effects of internal marketing on customer orientation in the banking industry. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Golden Gate University, USA.
- Lings, I. N. (2004) Internal market orientation construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Linkedin.com. (2019). Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/in/%C5%9Fule-hatun-av%C5%9Faro%C4%9Flu-33726b123/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).
- Luthans, F. (2005). *Organizational behavior*. New York: McGraw- Hill.
- Mardanov, I. T, Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 159-175.

- Mardanov, I., Sterrett, J., & Baker, J. (2007). Satisfaction with supervision and member job satisfaction in leader-member exchange: An empirical study in the restaurant industry. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(3), 37.
- Miller, K.I., & Monge, P.R. (1986), "Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review", *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-53.
- Mirze, S.K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Money, A., & Foreman, S. (1996). The Measurement of Internal Marketing: A Confirmatory Case Study, *Journal of Marketing Management*, 11(8), 755-766.
- Mucuk, İ. (2012). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Myint, S.S., Leamprecha, N., Poancharoen, N., & Rurk-wararuk, W., (2016). An analysis of employee satisfaction of private banks in Myanmar. *International Business Management*, 10(2), 101-114.
- Nedeljkovic, M., Hadžic, O., & Cerovic, S. (2012). Organizational changes and job satisfaction in the hospitality industry in Serbia. *UTMS Journal of Economics*, 3(2), 105-117.
- Normann, R. (1991). *Service management: strategy and leadership in service business*. New York: John Wiley.
- Odabaşı, Y., & Oyman, M. (2009). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Oksay, A. (2005). *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Okumus, H. (2005). Interest-free banking in Turkey: a study of customer satisfaction and bank selection criteria. *Journal of Economic Cooperation*, 26(4), 51-86.
- Opoku, R. A., Atuobi-Yiadom, N., Chong, C. S., & Abratt, R. (2009), The impact of internal marketing on the perception of service quality in retail banking: A Ghanaian case. *Journal of Financial Services Marketing*, 13(4), 317-329.
- Oran A.. (2016). *Yükseköğretim kurumlarında örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri açısından incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Orhunbilge, N. (2000). *Uygulamalı regresyon ve korelasyon analizi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- ÖZMEN, A. (2000). *Uygulamalı araştırmalarda örnekleme yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, S. A. (2015). *Hizmet pazarlaması: Kuram, uygulama ve örnekler* (14. Baskı b.). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Papatya, G., Papatya, N., & Hamşioğlu, A. B. (2012). Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve hasta memnuniyeti: İki özel hastanede karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 87-108.
- Parasız, İ. (2000), *Para banka ve finansal piyasalar* (7. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Pazarlamasyon.com. (2019). Erişim adresi: <https://pazarlamasyon.com/ing-banktan-eski-koye-yeni-bir-adet-daha-sube-calisanlari-da-ise-kotla-gidilebilecek/>. (Erişim tarihi: 20/12/2019).
- Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-721.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rezaee, Z. (1996). Improving the quality of internal audit functions through total quality management. *Managerial Auditing Journal*, 11(1), 30-34.
- Rızaoğlu, B. (1994). *Hizmet pazarlamasında karşılaşılan sorunlar*, Anatolia, 28-32.
- Rust, R. T., & Miu, C. (2006). What academic research tells us about service. *Communications of the ACM*, 49(7), 49-54.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business horizons*, 19(3), 61-65.
- Sayım, F., & Aydın, V. (2011). Hizmet sektörü özellikleri ve sistematik olmayan risklerin sektör menkul kıymetleri ile etkileşimine dair teorik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 245-262. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/dpusbe/issue/4771/65667> (03.10.2019).
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1991). Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction. *Harvard Business Review*, 69(6), 148-149.
- Shirey, M. R. (2004). Social support in the workplace: Nurse leader implications. *Nursing Economics*, 22(6), 313.
- Sihombing, S. O., & Gustam, M. (2007). The effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment: An empirical study in a university setting. Proceedings of 1. PPM National Conference on Management Research, Cakarta.
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.

- Suresh, M., & Rajesh, G. A. (2015). Employee job satisfaction in ICICI Bank at Itanagar. *International Journal of Innovative Science*, 2(12), 121-126.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.
- Şakrak, M. (1997). *Maliyet yönetimi*. İstanbul: Yasa Yayınları.
- Şalvarcı, S. (2019). *Turizm işletmelerinde içsel pazarlama, sosyo-kültürel uyum ve çalışan memnuniyeti ilişkisi: Antalya'da yapılan bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi SBE, Konya.
- Shah, A. (2014). Internal marketing's effects on employee satisfaction, productivity, product quality, consumer satisfaction and firm performance. *American Journal of Management*, 14(4), 33.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam kalite yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (5. Baskı). Boston, MA: Pearson.
- Takan, M. (2002). *Bankacılık, teori, uygulama ve yönetim* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tan, K. C., & Kek, S. W. (2004). Service quality in higher education using an enhanced SERVQUAL approach. *Quality in Higher Education*, 10(1), 17-24.
- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1991). Applying the Internal Marketing Concept within Large Organizations: As Applied to a Credit Union. *Journal of Professional Services Marketing*, 6(2), 193-202.
- Tansuhaj, T., Randall, D., & McCulloch, J. (1988). A services marketing management model: Integrating internal and external marketing functions. *Journal of Services Marketing*, 2(1), 31-38.
- Taşkın, E., & Yeni, Z. (2016). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (11), 62-86.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taylor, S. L., & Cosenza, R. M. (1997). Internal marketing can reduce employee turnover. *Supervision*, 58, 3-5.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama ilkeleri: Global yönetsel yaklaşım Türkiye uygulamaları*. İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Thompson, T. W., Berry, L. L., & Davidson, P. H. (1978). Banking tomorrow. *Managing markets through planning*. New York: Van Nostrand Reinhold Co.

- Tkbb.org. 2019. Erişim adresi: <http://www.tkbb.org.tr/-genel-sunumlar>. (Erişim tarihi: 09.10.2019).
- Tsai, Y., & Ta-Wei, T. (2008). How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor. *Total Quality Management*, 19(11), 1117-1126.
- Ünlü, S. (2017). *Algılanan örgütsel adaletin bireysel performansa etkisi ve iş tatmininin aracılık rolünün incelenmesi: Nevşehir Valiliği çalışanlarına yönelik bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varey, R. J. (1995). Internal marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 40-63.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9), 926-944.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wood, S. (2008). Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153-168.
- Woodruffe, H. (1995). *Services marketing*. Philadelphia: Trans-Atlantic Publications.
- Yamaç, D. (2003). *İçsel pazarlama: Hizmet işletmelerinde işgören tatmininin müşteri dönüşmesi ve örnek bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Yavas, U., Benkenstein, M., & Stuhldreier, U. (2004). Relationships between service quality and behavioral outcomes: A study of private bank customers in Germany. *International Journal of Bank Marketing*, 22(2), 144-157.
- Yoldemir, A.T. (2018). *İçsel hizmet kalitesinin iç müşteri memnuniyetine etkisi ve algılanan dışsal hizmet değerinin müşteri sadakati ile ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüce, A., & Kavak, O. (2017). İçsel pazarlama faaliyetlerinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 79-96.
- Yücel, N., & Sayiner, N. (2018). Hizmet pazarlamasında iç müşteri tatmini: Banka çalışanları örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 103-127.
- Yüksel, F. (1998). Belediyelerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği üzerine bir tartışma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 257.

Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.

Zondiros, D., Konstantopoulos, N., & Tomaras, P. (2007, Aralık). *A simulation model for measuring customer satisfaction through employee satisfaction*. Proceedings of AIP Conference, ABD.



## EKLER

### EK 1: ETİK KURUL ONAY YAZISI

Evrak Tarih ve Sayısı: 13/11/2019-E.14369



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı :61923333/000/  
Konu :17/08 Ahmed BULUNMAZ

Sayın Ahmed BULUNMAZ

İlgi : Ahmed BULUNMAZ 24/10/2019 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 06.11.2019 tarihli ve 17 sayılı toplantısında alınan "08" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Bayram TOPAL**  
**Etik Kurulu Başkanı V.**

8. Ahmed BULUNMAZ'ın "Bankacılık Sektöründe İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Yalova İli Örneği) " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Ahmed BULUNMAZ'ın "Bankacılık Sektöründe İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İç Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisinin Araştırılması (Yalova İli Örneği) " başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrak Doğrulamak İçin : <http://193.140.253.232/envision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL5BLY5M>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauniversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



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



## EK 2: ANKET FORMU

No	Aşağıdaki “Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Ölçeği”ne ilişkin ifadeleri değerlendiriniz. (Lütfen her bir ifade için görüşünüzü en doğru temsil eden seçeneğe (X) işareti koyunuz.)	Hic Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurum, çalışanlarını iyi performans göstermeleri için hazırlar.					
2	Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin geliştirmeyi maliyetten ziyade bir yatırım olarak görür.					
3	Bu kurum, çalışanlarının bilgi ve becerilerinin gelişimini, kurum içinde sürekli devam eden bir süreç olarak gerçekleştirir.					
4	Bu kurumda çalışanlara, sadece işlerin nasıl yapılması gerektiği değil aynı zamanda neden yapılması gerektiği de öğretilir.					
5	Bu kurum, çalışanlarını yetiştirmenin yanı sıra onları eğitir.					
6	Bu kurum, çalışanlarına, hizmet rollerinin önemini izah eder.					
7	Bu kurum, çalışanlarının farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli esnekliğe sahiptir.					
8	Bu kurumda yapılan performans ölçümleri ve ödüllendirme sistemi, çalışanları birlikte çalışmaya özendirir.					
9	Bu kurumda, çoğunlukla, kurumun vizyonuna katkıda bulunan çalışanların performansları ölçülür ve ödüllendirilir.					
10	Bu kurumda, mükemmel hizmet ortaya koyan çalışanlar, çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					
11	Bu kurum, çalışanlarına, inanabilecekleri bir vizyon sunar.					
12	Bu kurum vizyonunu çalışanlarına uygun bir şekilde iletir.					
13	Bu kurum, çalışanların görevlerini iyileştirmek ve örgütün stratejisini geliştirmek için çalışanlarından topladığı bilgileri kullanır.					
14	Çalışanlar, hizmet rollerini sergileyebilmek için doğru bir şekilde eğitilmişlerdir.					
15	Bu kurumda, çalışanlarla iletişime önem verilir.					

No	Aşağıdaki "İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği"ne ilişkin ifadeleri değerlendiriniz. (Lütfen her bir ifade için görüşünüzü en doğru temsil eden seçeneğe (X) işareti koyunuz.) <b>ŞİMDİKİ İŞİMDEN:</b>	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum, Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
16	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
17	Tek başıma çalışma imkanımın olmasından					
18	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkanımın olmasından					
19	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesinden					
20	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olmasından					
21	Bana sabit bir iş sağlamasından					
22	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
23	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından					
24	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
25	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından					
26	Yöneticimin kişileri idare tarzından					
27	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden					
28	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından					
29	İş içinde terfi olanağımın olmasından					
30	Çalışma şartları bakımından (Fiziki şartlar)					
31	Çalışma arkadaşlarımla birbirileri ile anlaşması bakımından					
32	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücretten					
33	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
34	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
35	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan					
<b>36. Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 40-49	<input type="checkbox"/> 50 ve üstü		
<b>37. Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın				
<b>38. Medeni durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Evli				
<b>39. Öğrenim durumunuz</b>	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora	
<b>40. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?</b>	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl	<input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla	
<b>41. Çalıştığınız banka</b>	<input type="checkbox"/> Mevduat	<input type="checkbox"/> Katılım				
<b>42. Çalıştığınız banka</b>	<input type="checkbox"/> Kamu	<input type="checkbox"/> Özel				
<b>43. İdari göreviniz var mı?</b>	<input type="checkbox"/> Var	<input type="checkbox"/> Yok				

## ÖZGEÇMİŞ

Ahmed BULUNMAZ, 1992 yılında Bayburt-Merkez’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Bayburt’ta tamamlayan Ahmed Bulunmaz, lise öğrenimini Bursa-Orhangazi’de tamamladı. 2015 yılında Yalova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme lisans programından mezun oldu. Halen 2016 yılında başladığı Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama bölümünde tezli yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

